

## ÖNSÖZ

Çağımızdaki hızlı değişme, gelişme, çatışma ve rekabet beraberinde, insan sağlığını ve verimliliğini etkileyen bir kavram olan stresi ortaya çıkarmıştır. Olumsuz stres giderek kişileri ve örgütleri verimsizleştirmeye başlamıştır.

Diğer örgütler gibi eğitim örgütleri de belli bir toplumsal amacı gerçekleştirmek için kurulmuş, bünyesinde pek çok işgöreni çalıştıran örgütlerdir. Eğitim sürecinin amaçlarına ulaşması için, eğitim örgütlerinin uygulama birimleri olan okullarda öğretmenler, yöneticiler ve müfettişlerin işbirliği ve uyum içinde çalışması gerekir. Okullarda çalışanlar arasında uyum çok önemlidir. Stres, uyumu güçleştiren durumlara vücudun verdiği tepkidir

Öğretmenleri en çok etkileyen stres kaynakları sıralamalarında, “yönetim” faktörünün genellikle ilk sıralarda yer aldığı görülmektedir. Öğretmen stresinde kritik bir etken olarak görülen okul yöneticisinin çeşitli davranışları, öğretmenler tarafından yüksek derecede stres yaratıcı olarak algılanmaktadır.

Stresli bir ortamda çalışan öğretmenin verimsizliğinin sonuçları, öğrencilere, çalışma arkadaşlarına, ailesine ve giderek tüm topluma yansiyabilecektir.

Verimliliği zayıflatan stresin örgütlerde saptanması, yönetilmesi ve ortadan kaldırılmasına yönelik çalışmalar yapılması gerekmektedir. Bu amaçla bu çalışmada Kırıkkale il merkezinde görevli ortaöğretim öğretmenlerinin stres yaratan yönetici davranışlarından etkilenme durumları tespit edilmiştir. Bu çalışma; elde edilen bulgular yönünde önlemler alınması, böylece öğretmenin, okul örgütlerinin ve dolayısıyla eğitim sisteminin daha etkili ve verimli hale getirilebilmesine katkı sağlamayı amaçlaması bakımından önem arz etmektedir.

Bu araştırmanın yapılmasında bana gerek fikir gerekse kaynak açısından yardımcı olan değerli hocalarıma yardımlarından dolayı çok teşekkür ederim. Yüksek lisans öğrenimime başladığımdan bu güne kadar yoğun işleri arasında büyük özveri ve katkılarını hiç esirgemeyen hocalarım Prof. Dr. Saim Kaptan, Yrd. Doç. Dr. M. Metin Arslan’a, tez hocalarım Yrd. Doç. Dr. M. Akif Sözer ve Yrd. Doç. Dr. Nuray Taştan’a,

istatistiksel hesaplamalardaki katkılarından dolayı Yrd. Doç. Dr. Ömay Çokluk'a ve tezin hazırlanmasında emeği geçen tüm ğretmen arkadaşlarıma çok teŖekkr ederim.

Beni her konuda destekleyen, hiçbir zaman yalnız bırakmayan ve uygulama aŖamasındaki eŖsiz gayretleri ve desteği nedeniyle sevgili eŖim Ahmet BaŖtuđ'a, alıŖmalarım sırasında yaŖlarının küçüklüğüne rağmen gösterdikleri olgunluklarından dolayı biricik oğlum Alperen ve biricik kızım BaŖak'a, beni yetiŖtirip bu günlere getiren değerli anneme ve babama çok teŖekkr ederim.

Kırıkkale, Haziran 2009

Aysun BAŖTUĐ

## KİŞİSEL KABUL

Yüksek Lisans tezi olarak hazırladığım “Resmi Ortaöğretim Okullarındaki Stres Yaratan Yönetici Davranışlarından Öğretmenlerin Etkilenme Durumları” adlı çalışmamı, ilmi ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazdığımı ve faydalandığım eserlerin bibliyografyada gösterdiklerimden ibaret olduğunu, bunlara atıf yaparak yararlanmış olduğumu belirtir, bunu şeref ve haysiyetimle doğrularım.

....../....../....

Aysun BAŞTUĞ

## ÖZET

Bu araştırma, resmi ortaöğretim okullarında görevli öğretmenlerin, stres yaratan yönetici davranışlarından etkilenme durumlarını ortaya çıkararak, çözümü noktasında öneriler sunmayı, böylece eğitim sisteminin daha etkili ve verimli hale getirilebilmesine katkı sağlamayı amaçlamıştır.

Araştırma, tarama modeline dayalı betimsel bir araştırmadır. 2008-2009 öğretim yılında Kırıkkale il merkezinde bulunan, 23 resmi ortaöğretim kurumunda görevli 874 öğretmen araştırmanın çalışma grubunu oluşturmuştur.

Stres yaratan yönetici davranışlarının neler olduğunun saptanması amacı ile literatür taraması yapılarak, öğretmenlere hatırlatıcı olması açısından, altı ana başlık belirlenmiştir. Her okuldan beşer öğretmene, araştırmacı tarafından hazırlanan “Öğretmenlerde Stres Yaratan Yönetici Davranışlarını Belirleme Ölçeği” verilerek, kendilerinde stres yaratan yönetici davranışlarını sıralamaları istenmiştir. Öğretmenlerin bu açık uçlu soruya verdikleri yanıtlar sıralanarak frekansları hesaplanmış, uzman görüşlerine başvurulmuş ve literatür taranarak stres yaratan yönetici davranışları belirlenmiştir. Daha sonra, belirlenen bu davranışların öğretmenlerde ne düzeyde stres oluşturduğunu belirlemek amacı ile “Ortaöğretim Okullarında, Stres Yaratan Yönetici Davranışlarından Öğretmenlerin Etkilenme Düzeylerini Belirleme Ölçeği”, Kırıkkale il merkezindeki resmi ortaöğretim okullarında görev yapan tüm öğretmenlere uygulanmıştır. Ölçek 63 maddeden oluşmakta ve 1 (Hiç) ile 5 (Pek Çok ) arasında değişen beşli Likert tipi derecelendirme ölçeğine uygun olarak yanıtlandırılmaktadır.

Verilerin analizinde öncelikle öğretmenlerin stres yaratan yönetici davranışlarından etkilenme düzeylerini belirlemek amacıyla “Ortaöğretim Okullarında, Stres Yaratan Yönetici Davranışlarından Öğretmenlerin Etkilenme Düzeylerini Belirleme Ölçeği”nde yer alan maddelere verdikleri yanıtların betimsel istatistiklerine (aritmetik ortalama ve standart sapma) yer verilmiştir.

Ardından kişisel ve mesleki bazı özelliklerine ilişkin karşılaştırmalar yapılarak stres yaratan yönetici davranışlarından öğretmenlerin etkilenme düzeylerinin farklılaşp farklılaşmadığı incelenmiştir. Cinsiyete, görev unvanlarına (kariyer durumlarına) göre

bağımsız (ilişkisiz) örneklemeler için t testi ile karşılaştırılmıştır. Yaşa, kıdeme, mezun oldukları okullara ve görev yaptıkları okul türüne göre karşılaştırmalarda ise tek yönlü varyans analizi (ANOVA) kullanılmıştır.

İstatistiksel analizler sonucunda aşağıdaki bulgular elde edilmiştir:

1. Resmi ortaöğretim okullarındaki öğretmenlerin “Ortaöğretim Okullarında, Stres Yaratan Yönetici Davranışlarından Öğretmenlerin Etkilenme Düzeylerini Belirleme Ölçeği”ne verdikleri cevaplar incelendiğinde; resmi liselerde görev yapan öğretmenlerin yönetici davranışlarından dolayı iş stresi yaşadıkları ortaya çıkmıştır.

2. Resmi ortaöğretim okullarındaki öğretmenlerin verdikleri cevaplar içerisinde en yüksek ortalamaya sahip ilk üç maddenin sırasıyla; “Adaletli ve tutarlı olmayan davranışları”; “Ödül dağıtımında adaletli davranmaması” ve “Okulu; örneğin, öğrenci, pedagoji, moral, motivasyon gibi kavram ve unsurları yok kabul ederek yönetmesi” olduğu görülmüştür.

3. Resmi ortaöğretim okullarındaki öğretmenlerin verdikleri cevaplar içerisinde en düşük ortalamaya sahip son üç maddenin ise sırasıyla; “Okul meclis başkanını ilgili kurullara sokmaması” ve “Ders teftişi yapmaması”; “Yönetmelik ve genelgeleri öğrencilere açık ve doğru olarak açıklamaması” ve “Sevk, izin, rapor alacağımız durumlarda güçlük çıkarması” ile “Norm fazlası öğretmene davranışlarının, öğretilerde motivasyon, moral ve aidiyet duygusunu yok etmesi” olduğu görülmüştür.

4. Kadın ve erkek grubuna ilişkin ortalamalar incelendiğinde; kadın öğretmenlerin, yöneticilerin stres yaratan davranışlarından daha fazla etkilendikleri saptanmıştır.

5. Stres yaratan yönetici davranışlarından etkilenmede öğretmenin yaşının etkili olmadığı tespit edilmiştir.

6. Stres yaratan yönetici davranışlarından etkilenmede meslekteki deneyimin (kıdem) etkili olmadığı tespit edilmiştir.

7. Resmi liselerde görev yapan öğretmenlerin, stres yaratan yönetici davranışlarından etkilenme düzeylerinde kariyer durumlarının (uzman öğretmen olup olmamaları) etkili olmadığı saptanmıştır.

8. Öğretmenin mezuniyet durumunun (yüksekokul, lisans, yüksek lisans), stres yaratan yönetici davranışlarından etkilenme düzeyinde belirleyici olmadığı saptanmıştır.

9. Öğretmenin hangi tür lisede çalıştığı (Fen ve Anadolu lisesi, genel lise, meslek lisesi) onun yaşadığı yönetim kaynaklı stresi etkilemediği saptanmıştır.

## ABSTRACT

This study aims to find out how the teachers working in secondary schools are being affected by the administrator attitudes causing stress and to offer suggestions regarding the issue and so to contribute to make education system more effective and efficient.

The research is a descriptive research based on the survey model. The sample group of the study consisted of 874 teachers who worked in 23 state secondary schools in Kırıkkale city center in 2008-2009.

Six head titles were defined as reminders for the teachers by searching for conceptual framework in order to define what are the administrator attitudes causing stress. By delivering five teachers from each school the scale developed by the researcher ‘Determining the administrator attitudes (behaviors) causing stress’, they are asked for listing the administrator behaviors causing stress on them. Listing the teachers’ responses to this open ended question, their frequency were calculated, expert opinions were taken and the administrator attitudes causing stress were defined by searching literature. Then, in order to determine at what level these determined attitudes caused stress on the teachers, the scale “In secondary schools, determining the level of the teachers’ being affected by the administrator attitudes creating stress” were performed by all teachers working in secondary schools in Kırıkkale city center. The scale consisted of 63 items and was a 5-choice Likert-type scale ranging from any to very much.

Primarily the descriptive statistics (mean and Standard deviation) of teachers’ responses to the items in the scale “In secondary schools, determining the level of the teachers’ being affected by th administrator attitudes creating stress” were given place in analyzing the data.

Then, making comparisons regarding some personal and professional features, whether the level of the teachers’ being affected by the administrator attitudes creating stress differentiate or not were examined. Independent samples t-test were implemented

to compare gender and titles(their careers). ANOVA was applied for comparisons regarding age, experience, graduated schools and school types.

Here are the general findings of the study:

1. When the teachers' responses to the scale "In secondary schools, determining the level of the teachers' being affected by the administrator attitudes creating stress" were examined, it was found that the teachers working in secondary schools experienced work stress because of administrator attitudes.

2. It was seen that the three items having the highest mean were respectively 'administrator behaviors which are not fair and consistent', 'not being fair in distributing rewards', 'directing the school ignoring some concepts such as student, pedagogy, morale and motivation'.

3. It was found out that the three items having the lowest mean were respectively 'not letting the chief of school council join the relevant meetings' and 'not auditing the lessons', 'not explaining legislations and circular letters to students clearly and accurately' and 'hassling when teacher ask for day-off' and 'their attitudes towards the teachers who are over norm of the school dispel their morale, motivaition and sense of belonging'.

4. When the means regarding female and male group were examined, it was found that female teachers were affected by adminsitator attitudes causing stress more than male teachers.

5. It was stated that teachers' age had no effect over being affected by adminsitator attitudes creating stress.

6. It was found out that teachers' experinces had no significant effect over being affected by administrator attitudes creating stres.

7. It was stated that teachers' status (whether they are head teachers or not) had no significant effect on the level of being affected by adminsitator attitudes creating stres.



**8.** It was found out that bachelor's degree (college, graduate or master degree) of the teachers had no determining role on the level of being affected by administrator attitudes creating stress

**9.** It was determined that school types (Science and Anatolian secondary school, secondary school or vocational training secondary school) didn't influence the stress that the teacher lived caused by administration.

## İÇİNDEKİLER

### Sayfa

ÖNSÖZ.....	I
KİŞİSEL KABUL.....	III
ÖZET.....	IV
ABSTRACT.....	VII
İÇİNDEKİLER.....	X
KISALTMALAR LİSTESİ.....	XVIII
TABLolar LİSTESİ.....	XIX
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	XXI

## BÖLÜM I

<b>1.GİRİŞ.....</b>	<b>1</b>
1.1. Problem Durumu.....	1
1.2. Problem Cümlesi.....	3
1.3. Alt Problemler.....	4
1.4. Sayıtlar.....	4
1.5. Sınırlılıklar.....	4
1.6. Araştırmanın Önemi.....	5
1.7. Tanımlar.....	5

## BÖLÜM II

<b>2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE.....</b>	<b>7</b>
2.1. Stres Kavramı.....	7
2.1.1. Fizyolojik Bir Kavram Olarak Stres.....	8
2.1.2. Psikolojik Bir Kavram Olarak Stres.....	11
2.2. Psikosomatik Stres Modeli.....	13
2.2.1. Duyumsal Uyarılar.....	13
2.2.2. Algı.....	13
2.2.3. Bilişsel Değerlendirme.....	14
2.2.4. Duygusal Canlanma.....	14
2.2.5. Zihin-Beden Bağlantısı.....	14
2.2.6. Fiziksel Canlanma.....	14
2.2.7. Fiziksel Etkinlikler.....	14
2.2.8. Hastalık.....	15
2.3. Stresin Tarihsel Gelişimi.....	15
2.4. Stresin Tanımı.....	16
2.5. Stresin Belirtileri.....	19
2.5.1. Fiziksel Stres Belirtileri.....	20
2.5.1.1. Tansiyon Yükselmesi.....	20
2.5.1.2. Sindirim bozukluğu.....	20
2.5.1.3. Terleme.....	21
2.5.1.4. Nefes Darlığı.....	21
2.5.1.5. Baş Ağrısı.....	21
2.5.1.6. Yorgunluk.....	21
2.5.1.7. Alerji.....	21
2.5.1.8. Mide Bulantısı.....	22

2.5.2. Psikolojik Stres Belirtileri.....	22
2.5.2.1. Gerginlik.....	22
2.5.2.2. Geçimsizlik.....	23
2.5.2.3. İşbirliğinden Kaçınma.....	23
2.5.2.4. Sürekli ve Yersiz Endişe.....	23
2.5.2.5. Yetersizlik Duygusu.....	23
2.5.2.6. Yersiz Telaş.....	23
2.5.3. Davranışsal Stres Belirtileri.....	24
2.5.3.1. Uykusuzluk.....	24
2.5.3.2. Uyuma İsteği.....	25
2.5.3.3. İştahsızlık.....	25
2.5.3.4. Yemek Yemede Artış.....	25
2.5.3.5. Sigara Kullanma.....	25
2.5.3.6. Alkol Kullanma.....	26
2.6. Stres ve Kişilik.....	26
2.6.1. A Tipi Kişilik Özellikleri.....	28
2.6.2. B Tipi Kişilik Özellikleri.....	30
2.6.3. Karma Tip.....	31
2.7. Stresin Benzer Kavramlarla İlişkisi.....	33
2.7.1. Engellenme.....	33
2.7.2. Çatışma.....	34
2.7.3. Endişe.....	36
2.7.4. Kaygı.....	37
2.8. Örgütsel Stres.....	37
2.8.1. Örgütsel Stres Modelleri.....	42
2.8.1.1. Doğrudan Etki Modeli.....	43
2.8.1.2. Yumuşatılmış Etki Modeli.....	43

2.8.1.3. Dolaylı Etki Modeli.....	44
2.8.1.4. Dolaylı Yumuşatılmış Etki Modeli.....	44
2.8.1.5. Koşullu Aracılı Etki Modeli.....	44
2.8.1.6. Sınırlı Aracılı Etki Modeli.....	45
2.8.1.7. Aşırı Sınırlandırılmış Etki Modeli.....	45
2.8.2. Örgütsel Stres Kaynakları.....	45
2.8.2.1. İşe Özgü Stres Kaynakları.....	48
2.8.2.1.1. Aşırı İş Yükü.....	49
2.8.2.1.2. İşin Sıkıcı Olması (Monotonluk).....	50
2.8.2.1.3. Değişim ve Yeni Teknoloji.....	51
2.8.2.1.4. İş Koşulları.....	51
2.8.2.1.5. Vardiyalı Çalışma.....	52
2.8.2.1.6. Uzun Çalışma Saatleri.....	53
2.8.2.2. Örgütsel Rolden Kaynaklanan Stres Etkenleri.....	54
2.8.2.2.1. Rol Çatışması.....	54
2.8.2.2.2. Rol Belirsizliği.....	55
2.8.2.2.3. Aşırı Rol Yükleme.....	56
2.8.2.2.4. Eksik Rol Yükleme.....	57
2.8.2.3. İşteki İlişkilerden Kaynaklanan Stres Etkenleri.....	57
2.8.2.3.1. Yöneticilerle İlişkiler.....	58
2.8.2.3.2. İş Arkadaşları ile İlişkiler.....	59
2.8.2.3.3. Müşterilerle İlişkiler.....	59
2.8.2.3.4. Grup Desteğinin Seviyesi.....	60
2.8.2.3.5. İşyerinde Dedikodu Yapılması.....	61
2.8.2.4. Yaşam ve Kariyer Değişikliklerinden Kaynaklanan Stres Etmenleri.....	61
2.8.2.5. Örgütsel Yapıdan Kaynaklanan Stres Etkenleri.....	65
2.8.2.5.1. Organizasyon Yapısı.....	66

2.8.2.5.2. Karara Katılma.....	67
2.8.2.5.3. Örgütsel Süreçler.....	69
2.8.2.5.4. Kişinin Örgütteki Mevkisi.....	70
2.8.2.6. Örgüt Kültürü ve İkliminden Kaynaklanan Stres Etmenleri.....	70
2.8.2.7. İnsan Kaynakları Yönetim Uygulamalarından Kaynaklanan Stres Etmenleri.....	73
2.8.2.7.1. Ücret Yetersizliği.....	73
2.8.2.7.2. Hizmet İçi Eğitim Eksikliği.....	74
2.8.2.7.3. Performans Geri Bildirimi.....	74
2.8.2.7.4. Atamalar.....	74
2.8.2.7.5. İş Gücünden Ayrılmak.....	75
2.8.2.7.6. İşe Yeni Başlama.....	75
2.8.3. Örgüt Dışı Stres Kaynakları.....	75
2.8.3.1. Politik Hayattaki Belirsizlikler.....	76
2.8.3.2. Ekonomik Koşullar.....	77
2.8.3.3. Sosyo-Kültürel Değerler.....	78
2.8.4. Örgütsel Stresin Sonuçları.....	79
2.8.4.1. İş Kazaları.....	80
2.8.4.2. Personel Devri.....	81
2.8.4.3. Devamsızlık.....	82
2.8.4.4. Yabancılaşma.....	83
2.8.4.5. Yetersizlik Duygusu.....	84
2.9. Stres ve Performans.....	84

2.10. Öğretmen Stresi.....	85
2.11. Örgütsel Stresle Başa Çıkma Yöntemleri.....	89
2.11.1. Çalışma Koşullarının İyileştirilmesi.....	90
2.11.2. Sosyal Destek Sistemleri.....	91
2.11.3. Meslek ve Stres Danışmanlığı.....	92
2.11.4. İşi Yeniden Yapılandırma.....	94
2.11.5. Olumlu Örgütsel İklim Yaratmak.....	95
2.11.6. Çalışan Bireyin Kendi Stresini Azaltıcı Önlemleri.....	97

### **BÖLÜM III**

<b>3. İLGİLİ ARAŞTIRMALAR.....</b>	<b>101</b>
3.1. İş Stresi ile İlgili Yurt İçinde Yapılan Bazı Çalışmalar.....	101
3.2. İş Stresi ile İlgili Yurt Dışında Yapılan Bazı Çalışmalar.....	113

### **BÖLÜM IV**

<b>4. YÖNTEM.....</b>	<b>124</b>
4.1. Araştırmanın Modeli.....	124
4.2. Evren ve Örneklem.....	124
4.3. Veri Toplama Aracı.....	126
4.4. Verilerin Analizi.....	129

## **BÖLÜM V**

<b>5. BULGULAR VE YORUM.....</b>	<b>131</b>
5.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum.....	131
5.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum.....	135
5.2.1. Öğretmenlerin Aldıkları Toplam Puanların “Cinsiyet” Değişkenine Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular.....	135
5.2.2. Öğretmenlerin Aldıkları Toplam Puanların “Yaş” Değişkenine Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular.....	136
5.2.3. Öğretmenlerin Aldıkları Toplam Puanların “Kıdem” Değişkenine Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular.....	137
5.2.4. Öğretmenlerin Aldıkları Toplam Puanların “Görev Unvanları” Değişkenine Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular.....	138
5.2.5. Öğretmenlerin Aldıkları Toplam Puanların “Mezuniyet Durumları” Değişkenine Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular.....	139
5.2.6. Öğretmenlerin Aldıkları Toplam Puanların “Görev Yapılan Okul Türü” Değişkenine Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular.....	140

## **BÖLÜM VI**

<b>6. SONUÇLAR VE ÖNERİLER.....</b>	<b>142</b>
6.1. Araştırmanın Sonuçları.....	142
6.2. Öneriler.....	145
6.2.1. Uygulamacılar İçin Öneriler.....	145
6.2.2. Araştırmacılar İçin Öneriler.....	146
<b>KAYNAKLAR.....</b>	<b>148</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>165</b>



**Sayfa**

EK 1. Anket Uygulama İzni.....	166
EK 2. Öğretmenlerde Stres Yaratan Yönetici Davranışlarını Belirleme Ölçeği.....	167
EK 3. Ortaöğretim Okullarında, Stres Yaratan Yönetici Davranışlarından Öğretmenlerin Etkilenme Düzeylerini Belirleme Ölçeği.....	171
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>174</b>

## KISALTMALAR LİSTESİ

<b>ABD.</b>	AMERİKA BİRLEŞİK DEVLETLERİ
<b>ACTH</b>	ADRENOCORTİCOTROPİC HORMON
<b>AKT.</b>	AKTARAN
<b>ÇEV.</b>	ÇEVİREN
<b>DKBY</b>	DEĞİŞTİR, KABUL ET, BOŞVER, YAŞAM TARZINI YÖNET
<b>EAP</b>	ÇALIŞANLARA YARDIM PROGRAMLARI
<b>ILO</b>	ULUSLARARASI ÇALIŞMA ÖRGÜTÜ
<b>TODAİE</b>	TÜRKİYE VE ORTA DOĞU AMME İDARESİ ENSTİTÜSÜ

## TABLÖLAR LİSTESİ

### Sayfa

#### TABLO

1. A Tipi ve B Tipi Kişilik Özellikleri.....	31
2. Stres Kaynakları.....	47
3. Stres Tepkileri.....	48
4. Holmes ve Rahe Tarafından Geliştirilen Yaşam Olayları Ölçeği.....	64
5. Türkiye’de Değişik Yaşam Olaylarının Stres Ağırlıkları.....	65
6. Araştırma Grubunda Yer Alan Öğretmenlerin Kişisel ve Mesleki Bazı Özelliklerine İlişkin Dağılımlar.....	125
7. Ortaöğretim Okullarında, Stres Yaratan Yönetici Davranışlarından Öğretmenlerin Etkilenme Düzeylerini Belirleme Ölçeği Faktör Analizi Sonucu.....	127
8. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Ölçekte Yer Alan Maddelere Verdikleri Yanıtların Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	131
9. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Ölçekten Aldıkları Puanların Karşılaştırılmasına İlişkin Bağımsız Örneklem İçin t Testi Sonuçları.....	135
10. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Yaşlarına Göre Ölçekten Aldıkları Puanların Karşılaştırılmasına ilişkin tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçları.....	137
11. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Kıdemlerine Göre Ölçekten Aldıkları Puanların Karşılaştırılmasına ilişkin tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçları.....	138
12. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Görev Unvanlarına (Kariyer Durumlarına) Göre Ölçekten Aldıkları Puanların Karşılaştırılmasına ilişkin bağımsız örneklem için t testi sonuçları.....	139
13. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Mezuniyet Durumlarına Göre Ölçekten Aldıkları Puanların Karşılaştırılmasına ilişkin tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçları.....	140

<b>14. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Görev Yaptıkları Okul Türlerine Göre Ölçekten Aldıkları Puanların Karşılaştırılması na ilişkin tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçları.....</b>	<b>140</b>
--	------------

## ŞEKİLLER LİSTESİ

### Sayfa

### ŞEKİL

1. Selye' nin Genel Uyum Sendromu.....	11
2. Stres Tepkileri ve Belirtileri.....	15
3. Stres Yaratan İstemler ve Bireysel Kaynaklar.....	39
4. Stres Çemberi Modeli.....	40
5. Stres Modelleri, A Tipi Davranış, Stres Belirtileri ve Stresle Başa Çıkma.....	43
6. Potansiyel Stres Kaynakları.....	47
7. İş Yükü ve Performans İlişkisi.....	49
8. Stres ve Performans İlişkisi.....	85
9. Örgütsel Stresi Önlemede Kullanılabilecek Bir Yönetim Modeli.....	96

# BÖLÜM I

## 1.GİRİŞ

Bu bölümde problem durumu, problem cümlesi, alt problemler, araştırmanın önemi, sayılılar, sınırlılıklar, tanımlar üzerinde durulmuştur.

### 1.1. Problem Durumu

Çağımızdaki hızlı değişme, gelişme, çatışma ve rekabet, beraberinde, insan sağlığını ve verimliliğini etkileyen bir kavram olan stresi ortaya çıkarmıştır.

Jessie Bernard stresi zevk veren "Eustress" ve zevk vermeyen "Distress" olarak ikiye ayırmıştır. Bunlardan birincisi yaşandıkça neşe, canlılık ve kazanç sağlayan, istenmesi gereken bir durumdur (Akt. Baltaş ve Baltaş, 1989: 55). Bu araştırmaya konu olan; zararlı ve tahrip edici olan, stres terimi ile özdeşleştirilen, zevk vermeyen (distress) strestir.

Selye, stres konusuyla ilgilenen öncü bilim adamlarındandır. Stres ve stresör kavramlarını ön plana çıkarmış, bireyde bir dizi tepki yaratan çevresel uyarıcıya stresör, bireyin bu tür uyarıcılara karşı gösterdiği tepkiye de stres demiştir. Sonuç olarak Selye, stresi, bireyin çeşitli çevresel faktörlere karşı gösterdiği genel bir tepki olarak tanımlamıştır (Akt. Erdoğan, 1996).

Cüceloğlu'na göre, stres "bireyin fizik ve sosyal çevredeki uyumsuz koşullar nedeniyle, bedensel ve psikolojik sınırlarının ötesinde harcadığı gayrettir" (Cüceloğlu, 1994: 321).

Stresi, tüm çevresel, bireysel ve örgütsel etmenlerin belli oranlarda etkili olduğu, kişinin tutum ve davranışlarına yön veren bir durum olarak değerlendirmek gerekir (Ertekin, 1993:7).

Stresin kendine özgü bazı belirtileri vardır. Bu belirtiler; gerginlik hali, sürekli endişe duyma, aşırı derecede alkol ve sigara kullanımı, uykusuzluk, işbirliğine girmede yaşanan zorluklar, yetersizlik duygusu, duygusal dengesizlik, sindirim sorunları, yüksek tansiyondur (Davis, 1984: 439; akt. Pehlivan, 1995: 45). Olağan durumlar dışında bu belirtiler sık görülmeye başlarsa, bireyler stres altında demektir.

Bu gün belli bir örgütte çalışan bir birey, zamanının büyük bir bölümünü iş ortamında geçirmekte ve belli amaçları gerçekleştirmek üzere kendisinden beklenen rolleri ve görevleri yerine getirmektedir. Bu durum, örgüt ortamında meydana gelen “örgütsel stres” kavramını ortaya çıkarmıştır (Pehlivan,1993:4).

Örgütsel stresin görünümünü tam olarak anlamak için, stresin iki etmenin etkileşiminden doğduğunu göz önünde tutmak gerekir. Bu iki etmen, *bireysel özellikler* ile *örgütsel ya da işle ilgili* özelliklerdir. Bunlar belli bir durumda stres tepkisini başlatır (Pehlivan, 1995: 11). Örgütsel stres, örgütle ya da işle ilgili herhangi bir beklentiye karşı bireysel enerjinin harekete geçmesi olarak tanımlanmaktadır (Quick ve Quick, 1984: 10; akt. Pehlivan, 1993: 4).

Bilginin sürekli arttığı günümüzde eğitim örgütlerinin uygulama birimleri olan okullara büyük sorumluluklar düşmektedir. Bunu gerçekleştirecek olanlar öncelikle öğretmenler, yöneticiler ve müfettişlerdir. Eğitim sürecinin amaçlarına ulaşması için bu üçlünün işbirliği ve uyum içinde çalışması gerekir (Pehlivan, 1993: 4-5).

Eğitim örgütlerinin en stratejik ögesi konumunda olan öğretmenlerin önemi yadsınamaz. Son yıllarda öğretmenlik mesleğinin en stresli meslekler arasında olduğu varsayılmaktadır (Ellison, 1991: 109). Kyriacou (1987: 146), öğretmenlik stresini; “ bir öğretmen olarak çalışmanın sonunda oluşan depresyon, kızgınlık, endişe, sinirlilik ve gerginlik gibi hoş olmayan duyguların öğretmen tarafından yaşanması” olarak tanımlamıştır.

Öğretmenin yüksek düzeyde yaşadığı stres, gerilime, saldırganlığa, endişeye, davranışlarda bozukluğa, derse katılmayanların oranının artmasına ve öğrenci ve öğretmenin başarısının düşmesine neden olabilir. Öğretmenin yüksek düzeyde stres yaşaması, sınıf yönetimi, akılcı çalışma ve öğretim tekniklerinin geliştirilmesi

yeteneklerinin yitirilmesine neden olabilir (Harris, Halpin ve Halpin, 1985: 347; akt. Alemdar, 2002: 22).

Yapılan literatür çalışmasında öğretmenleri en çok etkileyen stres kaynakları sıralamalarında, “yönetim” faktörünün genellikle ilk sıralarda yer aldığı görülmektedir. Öğretmen stresinde kritik bir etken olarak görülen okul yöneticisinin çeşitli davranışları, öğretmenler tarafından yüksek derecede stres yaratıcı olarak algılanmaktadır (Eskridge ve Coker, 1985: 388; Alemdar, 2002: 24)

Öğretmenin işini en verimli biçimde yapabilmesi için eğitim kurumlarının can damarı olan öğretmenlerde stres yaratıcı durumların ya da kaynakların saptanması daha olumlu bir örgüt ortamı oluşturabilmek için bir zorunluluk olmaktadır (Karadavut, 2005: 7). Çünkü bu kaynakların yarattığı stresli ortam, öğretmenin ve buna bağlı olarak da eğitim öğretim sürecinin etkinliğini azaltabilir. Stresli bir ortamda çalışan öğretmenin verimsizliğinin sonuçları, öğrencilere, çalışma arkadaşlarına, ailesine ve giderek tüm topluma yansıtılabilecektir.

Verimliliği zayıflatan stresin örgütlerde saptanması, yönetilmesi ve ortadan kaldırılmasına yönelik çalışmalar yapılması gerekmektedir.

Bu tez, ortaöğretim okullarında görevli öğretmenlerin, stres yaratan yönetici davranışlarından etkilenme durumlarını ortaya çıkararak, çözümü noktasında öneriler sunmayı, böylece eğitim sisteminin daha etkili ve verimli hale getirilebilmesine katkı sağlamayı amaçlamıştır.

## **1.2. Problem Cümlesi**

Resmi ortaöğretim okullarındaki stres yaratan yönetici davranışlarından öğretmenlerin etkilenme durumları.

Bu araştırmanın genel amacı, resmi ortaöğretim okullarındaki öğretmenlerin, stres yaratan yönetici davranışlarından etkilenme durumlarını belirlemektir. Bu genel amaç doğrultusunda aşağıdaki sorulara yanıt aranacaktır.



### 1.3. Alt Problemler

1. Resmi ortaöğretim okullarındaki öğretmenlerin strese neden olan yönetici davranışlarından etkilenme düzeyleri nasıldır?
2. Resmi ortaöğretim okullarında çalışan öğretmenlerin strese neden olan yönetici davranışlarından etkilenme düzeyleri öğretmenlerin:
  - a) Cinsiyetlerine
  - b) Yaşlarına
  - c) Kıdemlerine
  - ç) Görev unvanlarına (kariyer durumlarına)
  - d) Mezun oldukları programlara
  - e) Görev yaptıkları okul türlerine göre anlamlı farklılık göstermekte midir?

### 1.4. Sayıtlar

1. Araştırma kapsamında bulunan katılımcıların görüşlerini objektif olarak ortaya koyacakları varsayılacaktır.
2. Ortaöğretim okullarında yönetici davranışlarının stres yarattığı düşünülmektedir.
3. Öğretimde stres yaratan yönetici davranışlarının neler olduğu, öğretmen görüşlerine dayalı olarak saptanabilir.

### 1.5. Sınırlılıklar

1. Araştırma, 2008-2009 eğitim öğretim yılında Kırıkkale ili merkez sınırları içerisinde görev yapan lise öğretmenlerinin görüşleri ile sınırlıdır.

2. Araştırmadan elde edilecek bulgular, anket uygulanan lise öğretmenlerinin araştırmacı tarafından hazırlanan veri toplama aracına vereceği yanıtlardan elde edilecek bilgilerle sınırlıdır.

### **1.6. Araştırmanın Önemi**

Çağdaş yaşamın ayrılmaz bir parçası haline gelen stres, aşırı olduğunda yalnızca kişinin iş performansını etkilemekle kalmayıp, aynı zamanda bedensel ve psikolojik sağlığını da olumsuz yönde etkilemektedir. Yapı ve işleyiş açısından tüm formal örgütleri, performans açısından işgörenleri ve nitelik açısından yaşamı güçleştiren stresin okul örgütleri için de bir tehlike olduğu düşünülmektedir.

Stresli bir ortamda çalışan öğretmenin verimsizliğinin sonuçları, öğrencilere, çalışma arkadaşlarına, ailesine ve giderek tüm topluma yansiyabilecektir. Çıktılarının tüm topluma mal olduğu eğitim örgütleri, stres ve stresin neden olduğu yıkıcı etkilerden arındırılmalıdır.

Yapılan literatür çalışmasında görülmüştür ki öğretilerde strese neden olan faktörler araştırılmış, sıralanmış ancak ilk sıralarda yer alan “yönetici” faktörü ve strese neden olan “yönetici davranışları” üzerinde fazlaca durulmamıştır.

Bu tez, ortaöğretim okullarında görevli öğretmenlerde stres yaratan yönetici davranışlarını, öğretmenlerin bu davranışlardan etkilenme durumlarını ortaya çıkararak, çözümü noktasında öneriler sunmayı amaçlamıştır.

Bu araştırmanın sonunda elde edilecek bulguların, bu konuda çalışma yapacak araştırmacılara, ortaöğretim yöneticilerini seçme ve yetiştirme sistemine ışık tutacağı düşünülmektedir.

### **1.7. Tanımlar**

Bu bölümde, araştırmada sık kullanılacak olan kavramlardan bazılarının tanımları verilmiştir.

**Stres:** Bireyin bir gereksiniminden vazgeçmesine ya da bir tepkide bulunmasına zorlayıcı, bireyin içinden veya dışından gelen ve çoğu zaman bireyde gerilime, çöküntüye yol açan bir güçtür (Başaran, 1982:219).

**Örgütsel stres:** Örgütle ya da işle ilgili herhangi bir beklentiye karşılık bireysel enerjinin harekete geçmesi (Pehlivan, 1993:4).

**Yönetici:** Yönetme gücünü elinde bulunduran kişi, yöneten kişi, idareci (www.t.d.k.gov.tr). (Kırıkkale il merkezinde 2008-2009 öğretim yılında resmi ortaöğretim okullarında görev yapan müdür, müdür başyardımcısı ve müdür yardımcıları).

**Öğretmen:** Öğretmenlik mesleğinin gerektirdiği öğrenimi bitirerek ya da yeterlikleri kazanarak öğretmenlik yapma yetkisini elde etmiş olan kimse (www.t.d.k.gov.tr).

## BÖLÜM II

### 2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde araştırmaya açıklık kazandırmak amacıyla, stres kavramı ve tanımı, stres modelleri, stresin belirtileri, stres ve kişilik, örgütsel stres, stres ve performans ilişkisi, örgütsel stres etmenleri, örgütsel stresin sonuçları, öğretmen stresi ve stres konusunda genel bilgiler açıklanmaya çalışılmıştır.

#### 2.1. Stres Kavramı

Yaşadığımız yüzyılda insanlar, hangi işi yaparlarsa yapsınlar, yaşamlarının büyük bir bölümünü kendi yeteneklerini ve sınırlarını zorlayarak sürdürmektedirler. Birey ister bir kamu ya da özel sektör örgütünün üyesi olsun, isterse bir örgüte doğrudan bağımlı olmadan hizmet sunsun, stres kavramı ile tanışması kaçınılmaz olmaktadır (Ertekin, 2006: 3). Hiç kimsenin stresten etkilenmeyecek kadar basit bir işte çalışmadığı artık benimsenmektedir. İnsanlar arasında strese duyarlılık yönünden pek çok farklılık olmasına rağmen, hiç kimsenin stresten etkilenmeyecek kadar katı olmadığı da anlaşılmıştır (Norfolk, 1989: 292).

Son zamanlarda örgütsel psikoloji ile uğraşan bilim adamları bu tehlike ile ilgili olarak çalışmaya ve bunu önleyici tedbirler üzerinde fikirler, yenilikler getirmeye başlamışlardır. Bunun da iki nedeni bulunmaktadır. Birincisi stresle ilgili hastalıkların hızla artmasıdır. Bu gün dünyanın birçok ülkesinde doktora başvuran hastaların hastalıklarının %50'sinin ardında yatan neden stres faktörü ile ilgilidir. Aynı zamanda fiziksel hastalıkların %80'i stres sonucu oluşmaktadır. (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998: 185). Artan ilginin ikinci bir nedeni; stres sonucu çalışma hayatında verimin düşmesi, işe devamsızlık, geç gelme, yerinde olmayan kararlar, ölümlerde artış ve hızla yükselen sağlık maliyetleridir (Özkalp, 1986: 233). Bu etkileri nedeniyle stresin kaynakları, stres yapıcıların neler olduğu, kişiyi ne gibi fizyolojik ve psikolojik rahatsızlıklara

sürüklediği, stresle baş etmek için kişinin, sosyal çevrenin ve örgütün ne tür önlemler alıp uygulayacağı konuları, günümüzde son derece önem kazanmıştır.

Araştırmalar göstermektedir ki, stres insan hayatının en önemli parçalarından biridir. Stresin, kötü bir üne sahip olmasına karşılık, ılımlı veya ortalama düzeylerde olduğu zaman yararlı olduğu ile ilgili görüşler de vardır.

Orta derecedeki stres, insanların olay ve durumlar karşısında hazır vaziyette ve tetikte durmalarını sağlamaktadır. Bu konudaki araştırmasıyla ünlü Hans Selye, stresin belirli bir oranının insan sağlığı için esas olduğunu ve stresin belirli tiplerinin olumlu (Eustress) olduğunu, ısrarla beyan etmektedir. Selye'ye göre tamamen hayatta olmak, çevreden gelen çeşitli uyarımlar ve etkilere yanıt verebilme ve tepki gösterebilmekle aynı anlama gelmektedir. Fakat stresin aşırı boyutlara ulaşması da insan ve toplum hayatı için pek çok probleme yol açmaktadır (Ivancevic, Donnelly ve Gibson, 1983: 579; akt. Eroğlu, 2000: 299).

Stres kavramı en fazla tıp alanında kullanılmakla beraber, biyoloji, psikoloji, yönetim ve davranış bilimleri gibi alanlarda da kullanılmaktadır.

### **2.1.1. Fizyolojik Bir Kavram Olarak Stres**

Bütün canlı varlıkların temel amacı yaşamlarını devam ettirmektir. Ondokuzuncu yüzyılın ikinci yarısında Fransız Fizyolog Claude Bernard, bütün canlı varlıkların en karakteristik özelliklerinden birisinin çevredeki değişimler karşısında onların kendi iç çevrelerini veya iç ortamlarını belirli sınırlar içerisinde sabit tutma çabası olduğunu ortaya koymuştur. Ne zaman ki, canlı varlığın bu kendi kendini ayarlama gücü zayıflar o zaman hastalık kendini gösterir (Songar, 1977: 68-70).

Walter B. Cannon (1935), insan organizmasının, kendini koruyup, varlığını sürdürmesi yönünde bu dengeyi koruma çabasını "Homeostasis" gücü olarak adlandırmıştır. Homeostasis aynı ve benzer durum anlamındadır. Organizmanın "Dayanma Gücü" şeklinde ifade edilebilir. Organik bir denge halini göstermektedir. Kendiliğinden ve canlının iradesi dışında harekete geçmektedir. Bu durum fizikteki termostat olayına benzetilebilir (Termostat; sabit bir ısının korunmasını sağlayan mekanizmadır) (Selye, 1978: 12-13; akt. Eroğlu, 2000: 299). Aynı biçimde homeostasis

mekanizmasının aracılığıyla insanlar, dış ortamın değişen koşullarına karşı, kendi iç ortamlarını belirli sınırlar içerisinde sabit tutmaya çalışırlar.

Cannon'a göre, organizmayı tehdit eden ve dengesini bozma tehlikesi gösteren dış koşullar nedeni ile "Savaşma ve Kaçma" reaksiyonları kendisini gösterir. Hemen ardından da sinir sisteminde, salgı bezlerinde ve organizmanın diğer bölümlerinde birtakım değişimler meydana gelmektedir. Dış çevre koşulları, organizmanın dengesini ciddi olarak bozacak biçimde değişmişse, vücudun bütün imkanları yardıma çağırılır. Kana bol miktarda adrenalin boşalır, deri ve iç organların damarları daralırken iskelet kaslarının damarları genişler, kalp atışı hızlanır, göz bebeği büyür. Bütün bu değişimlerin bir anlamı vardır; iç organların faaliyetleri yavaşlatılırken, kan, besin, oksijen gibi unsurlar yoğun olarak iskelet kaslarına taşınır. Yaralanmalar sonucu kanama ihtimalini azaltmak için derideki kılcal damarlar daralmakta, zararlı etkinin iyi görülmesi için göz bebeği büyümektedir. Böylece vücut organlarının kendiliğinden harekete geçen faaliyetlerini düzenleyen otonom sinir sisteminin sempatik bölümü bir "savunma organı" olarak çalışmaktadır. Örneğin; şiddetli ışıpta göz bebeğinin daralması, tükürük salgılanması, mide salgıları gibi organik olaylar bu sistemin görevlerindedir. Sempatik sinir sistemi aktif davranışlar ve fizyolojik değişimler yaratırken, parasempatik sinir sistemi organizmanın gevşemesini ve pasif olarak kalmasını sağlamaya çalışmaktadır (Songar, 1981: 113-115).

Cannon, insanlar ve laboratuvar hayvanları üzerinde yaptığı araştırmalar sonucu, otonom sinir sisteminin özellikle sempatik bölümünde oluşan reaksiyonlara ve her türlü "Savaşma ve Kaçma" davranış kalıplarına stres adını vermiştir (Eroğlu, 2000: 300).

Hans Selye; Cannon'un bu araştırmalarını tekrar incelemiş, stres adı verilen gerilimin organizmada bir dizi fizyolojik tepkilere ve değişimlere yol açtığını saptamıştır. Selye'ye göre; güçlü duygulanmaya neden olan zararlı etken ve uyarıcıların türü ne olursa olsun pratik sonuçları bakımından organizma üzerinde aynı kimyasal değişikliklere yol açmaktadır (Albrecht, 1988: 59). Örneğin; korku, öfke, coşkunluk ve heyecanlılık gibi birbirinden farklı olan çeşitli duygular, vücudun organik yapısında benzer fizyolojik tepkileri gerektirmektedir.

Hans Selye'ye (1946) göre stres, organizmanın her türlü değişmeye özel olmayan (yaygın) tepkisidir. Yani memnuniyet verici olup olmadığına bakılmaksızın

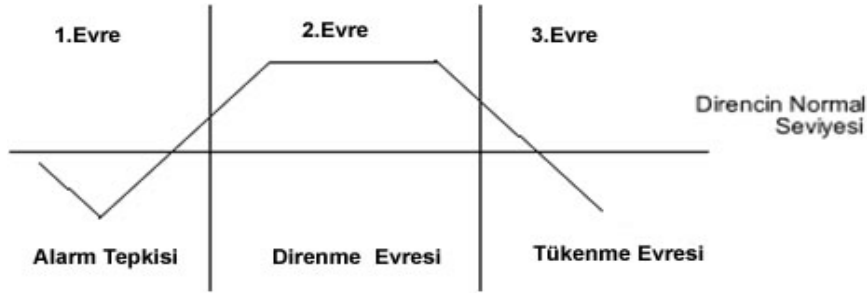
her türlü isteme bedeninin uyum sağlamak için gösterdiği yaygın tepkidir (Allen, 1983: 3; akt. Pehlivan, 1993: 9). Selye'nin bu tanımındaki bazı öğelerin açıklığa kavuşturulması gerekmektedir. İlk olarak stres "bedenin bir tepkisidir"; bunun anlamı, stresin fiziksel bir durum olması ve fizyolojik bir tepki meydana getirmesidir. Stres bedeninin olaya yanıtıdır. Stresi başlatan çevresel uyarıcı etkenlere "stres yapıcı" (stresör) denir. Bir stres yapıcı nedendir, stres ise fizyolojik veya psikolojik etki veya sonuçtur (Allen, 1983: 3; akt. Pehlivan, 1993: 9).

Organizma tarafından algılanan sıkıntı veren uyarıcı karşısında, hipotalamus adı verilen otonom sinir sisteminin sempatik sinir sistemi bölümü hemen harekete geçer. Güçlü duyguların uyanmasıyla hipotalamus, tepkiler zincirini başlatmak üzere, beynin hemen yanındaki hipofiz bezine mesajlar gönderir. Hipofiz bezi, ACTH (Adrenocorticotropic hormon) hormonunu kana salgılar. Kan dolaşımı aracılığıyla bu hormon, böbreküstü bezlerine ulaştığı zaman bu bezler, adrenalin ve benzeri hormonları tekrar kan dolaşım sistemi içine salar. Adrenalin, kan içinde vücudun bütün hücrelerine ulaşır. Kısa sürede, bu kimyasal gerilim maddeleri, organizmanın "Savaşma ve Kaçma" biçiminde ifade edilen stres tepkisini harekete geçirir. Stres tepkisi ve fizyolojik bu değişimlerin yanında, hızlı nabız artışı, kanda yağ ve şeker seviyesinin yükselmesi gibi değişimler de meydana gelir (Albrecht, 1988: 62-63).

Selye, vücudun stres tepkisinin belirli bir zaman içinde gerçekleştiğini söyleyerek ortaya çıkan bütün fizyolojik değişimleri kapsayan bu mekanizmaya *Genel Uyum Sendromu (General Adaptation Syndrom)* adını vermiştir. Genel Uyum Sendromu, üç evreden oluşmaktadır. Birinci evre, "Alarm Tepkisi"dir. Bu evre, organizmanın "Savaşma ve Kaçma" davranışına uygun düşen, daha çok otomatik, fizyolojik etkinlikleri içerir. Gerilim yaratan uyarımla ilk karşılaşıldığı zaman ortaya çıkan şaşkınlık, uyumsuzluk ve gerçeğin saptırılması gibi belirtiler ilk aşama ile ilgili konulardır. Bu evre süresince vücut direnme güçlerini geri kazanana kadar geçici ve küçük etkinlik kaybı yaşayarak bir miktar gerileme gösterir. Genel Uyum Sendromu'nun ikinci evresi, "Direnme Evresi"dir. Bu evrede, böbrek üstü bezlerin kana karıştırdığı hormonlar, vücut kimyasında zincirleme değişiklikler oluştururlar. Direnme evresi boyunca organizma, kendi bütünlüğüne yönelik zararlı uyarıcıyı etkisiz hale getirme gücüne sahiptir. Böylece vücut, dış etkene ve isteğe uyum göstererek normal etkinliklerini sürdürür. Eğer, şiddetli stres hali devam ederse, üçüncü evre "Tükenme

Evresi” oluşabilir. Bu evrede, her organizmanın gerilimle başa çıkmak için biriktirmiş olduğu “Uyum Enerjisi” zayıflayarak gittikçe tükenmektedir. Ayrıca üçüncü evrede, “Alarm Tepkisi” evresinin belirtileri kendini göstermektedir (Taner, 1976: 15-18; akt. Eroğlu, 2000: 301).

Şekil 1: Selye’ nin Genel Uyum Sendromu (Eroğlu, 2000: 301)



Tükenen uyum enerjisinin yerine konulması ve yenilenmesi de çok fazla mümkün değildir. Bu nedenle uzun süre şiddetli bir çevresel stres vericiye maruz kalan organizmanın uyum enerjisi, çok çabuk olarak azalacak ve aşırı yorgunluk ile çöküntü baş gösterecektir (Dennis, Clay: 254-255; akt. Eroğlu, 2000: 302). İnsan hayatının dayandığı doğal denge, her stres koşulu ile karşı karşıya kalındığında bozulmakta ve organizmanın çabalarıyla bu dengelerin yeniden kurulmasına çalışılmaktadır. Selye’ye göre her çaba, uyum enerjisinde eksilmeye yol açar. Bu eksilmeler üst üste eklendiği zaman, bütün uyum enerjisi stoğu tükenecek ve sonuçta her organizma için kaçınılmaz son olan yaşlanma ve sonra da ölüm olayı meydana gelecektir (Songar, 1981: 114-116).

Fizyolojik bir kavram olarak stres ile ilgili bilgiler, daha çok Bernard, Cannon ve Selye gibi alanlarında ünlü bilim adamlarının çalışmalarına ve deneylerine dayanmaktadır. Stresin bilimsel anlamda tanıtılıp öğrenilmesinde, stresin fizyolojik yönünün bilinmesinin önemi büyüktür.

### 2.1.2. Psikolojik Bir Kavram Olarak Stres

İnsan organizmasının dayandığı “Homeostatis” dengesinin bozulmasıyla, vücudun bozulan dengeyi tekrar kurma çabası ve bütün bunlarla ilgili değişimler, fizyolojik ve biyolojik anlamda stresi meydana getirir. İnsanı ilgilendiren bir başka denge ise onun psikolojik sosyolojik uyumuyla ilgilidir. İnsanın bireysel ve toplumsal



bakımdan, tutumlarının dengeli ve tutarlı olması gerekmektedir. Ancak, karşılaşılan çeşitli olaylar, içinde buldukları ekolojik, ekonomik ve sosyo kültürel çevre, yetenekleri ve deneyimleri ve diğer kişilik özellikleri gibi etkenler nedeniyle tutumlardaki ideal dengeyi her zaman sağlamaları mümkün olmamaktadır. Tutumlar, herhangi bir obje, kişi, konu veya grupla ilgili olarak, duygu, düşünce ve davranışların oluşturduğu eğilimlerdir (Eroğlu, 2000: 302). Tutumlar, zihinsel bir sistem oluşturarak, kişinin bütün çevresi ile ilişkilerini düzenlemektedir. Sosyal psikologlara göre, tutum konusu toplumsallaşma süreci ile beraber kişinin toplumsal davranışını açıklamada önemli bir araçtır. Çünkü tutumlar, hem kişilerin çevreye uyumunu sağlar hem de kişi davranışlarını yönlendiren “gizli bir güç” olma işlevi görmektedir (Baysal ve Tekarslan, 1987: 163).

Sosyal psikologlara göre, her tutumun üç temel ögesi vardır. Birinci ögesi, bu konudaki olumlu veya olumsuz *duygusu*, ikinci ögesi bu konudaki *düşüncesi*, üçüncü ögesi ise bu konudaki *davranış* eğilimidir. Genel olarak tutumun bu üç temel ögesi arasında bir tutarlılık olduğu kabul edilir. Tutum içinde bir uyuşmazlığın bulunması, kişi açısından bir sıkıntı ve rahatsızlık kaynağıdır (Kağıtçıbaşı, 1979: 92).

Gerçek hayatta her insanın her tutumunun dengeli ve tutarlı olduğu söylenemez. İnsanların zihinsel sistemlerinde ve buna bağlı olarak da duygu, düşünce ve davranışsal eğilimlerinde tutarsızlıklar meydana gelmektedir (Kağıtçıbaşı, 1979: 130-145). Kişinin çevresi ile bazı konularda psiko-sosyal dengesinin bozulmasını, bu konuda kişinin tutarsızlığı giderecek çabalarını ve bunlarla ilgili olan bütün sonuçları stres olarak adlandırmak mümkün olabilir. Stresi psikolojik bir kavram olarak inceleyen Lazarus bu tanımlamayı doğrulayacak biçimde, insanların psikolojik dengesinin bozulmasında, stres vericinin zararlı olup olmadığını belirleyen zihinsel süreçlerden, kişi-çevre ilişkisindeki genel inançlardan, eğitim ve bilgi seviyesi gibi psikolojik etkenlerden söz etmektedir. Lazarus’a göre; soğuk, sıcak, virüsler ve kirlenme gibi gerilim doğrudan strese yol açarken, kişilerin fiziksel ve sosyal koşullarındaki birtakım zihinsel değerlendirme ve yorumlamalar strese dolaylı olarak yol açmaktadır. (Akt. Şencan, 1986: 13-15).

Stres kavramının fizyolojik ve psikolojik açıklamalarının ortak noktası “uyumsuzluk”tur. Buna göre, kişi ile iç ve dış ortamdaki kaynaklanan etkenler arasında

daima bir etkileşim vardır. Belirli sınırlar ve ölçülerden sonra bu etkiler organizmanın uyumunu bozmaktadır. Organizmanın uyumunun bozulması, fizyolojik ve biyolojik anlamda, vücudun değişik yapı ve işlevlerini etkileyerek bir sıkıntı ve rahatsızlık sebebi olur (Köknel, 1987: 40). Bu uyumun bozulması, psikolojik anlamda, tutumların tutarsızlığına yol açar. Fizyolojik ya da psikolojik temelde veya ikisinde birden ortaya çıkan uyumsuzlukların, bunların sonuçlarının ve bu sonuçların giderilmesi ile ilgili çabaların bütününe “stres” adı verilmektedir. Genel olarak stres verici etken olumlu veya olumsuz olsun, mutlaka kişinin fizyolojik ve psikolojik dengesi üzerinde etkili olarak uyumsuzluk kaynağı, buna bağlı olarak da stres nedeni olacaktır (Eroğlu, 2000: 304).

## **2.2. Psikosomatik Stres Modeli**

Psikosomatik teriminin anlamı, zihin ve beden arasındaki ilişkidir. Çoğu insan, psikosomatik terimini hayali hastalık olarak yorumlamaktadır. Oysa hayali hastalık hipokondri veya histeri nevrozu denilen durumları içerir, psikosomatik durumla aynı şey değildir. Psikosomatik hastalık, bedene gerçekten fiziksel bir hasar vermeye aracılık eden ve zihinsel olarak başlayan bir hastalıktır. Aşağıda psikosomatik stres modelinin aşamaları anlatılmıştır (Allen, 1983: 18; akt. Pehlivan, 1993: 12):

### **2.2.1. Duyumsal Uyarılar**

Psikosomatik modelde ilk adım duyumsal uyarılar ya da stres tepkisini başlatan çevresel değişimlerdir. Bunlara stres yapıcılar da denilebilir. Duyumsal uyarılar stres tepkisini yaratan içsel ve dışsal uyarılardır (Pehlivan, 1993: 12).

### **2.2.2 Algı**

İçsel ve dışsal bu uyarıların, zihin-beden sistemine girişine algı denir. Fakat algı ile değerlendirmeyi karıştırmamak gerekir. Algı, düşünme, yorumlama, yargılama değildir; bir şey algılandığında etiketlenmez, sadece işitilir, koklanır, tadılır, görülür veya dokunulur. Algı yalnızca uyarıların toplanması ve beyine ulaştırılmasıdır (Pehlivan, 1993: 12).

### **2.2.3. Bilişsel Değerlendirme**

İçsel ya da dışsal uyaran algılandıktan sonraki aşama bilişsel değerlendirmedir. Bu aşamada uyaranlar yorumlanır, sınıflandırılır ve etiketlenir. Uyaranın stres yaratıcı olup olmadığına karar verilir; bilişsel değerlendirme sırasında karar verirken psikosomatik canlanma oluşur. Yapılan zihinsel yorumlamada, kişisel özellikler etkilidir. Bu kişiye görefarklılaşan özellikler, insanların aynı olayı farklı yorumlamalarına neden olur. Bir birey için stres yapıcı bir olay, bir başka kişiyi hiç etkilemeyebilir (Pehlivan, 1993: 13).

### **2.2.4. Duygusal Canlanma**

Eğer bir durum stres yapıcı olarak değerlendirilmiş ise duygusal canlanma başlayacaktır. Zihinsel etkinliklerde bir artma olacak ve duygusal canlanma da artacaktır. Örneğin; kızgınlık, korku, sevinç, haz, nefret, kendini aşırı zinde hissetme ya da kaygı ortaya çıkabilir (Pehlivan, 1993: 13).

### **2.2.5. Zihin-Beden Bağlantısı**

Bu bağlantı duygusal canlanmayı, fiziksel canlanmaya ulaştıran bir iletme sistemidir. Bu iletişim, psikosomatik modelin kritik ve geçerli bir noktasını oluşturmaktadır (Pehlivan, 1993: 13).

### **2.2.6. Fiziksel Canlanma**

Fiziksel canlanma aşamasında, eylem için zaten hazır olan bedene, mesajlar gönderilir. Bu aşama henüz içsel organ etkinliklerinde bir değişmeyi içermez. Fiziksel canlanma, mesajın bütün fizyolojik yollardan geçerek organlara gönderilmesidir (Pehlivan, 1993: 13).

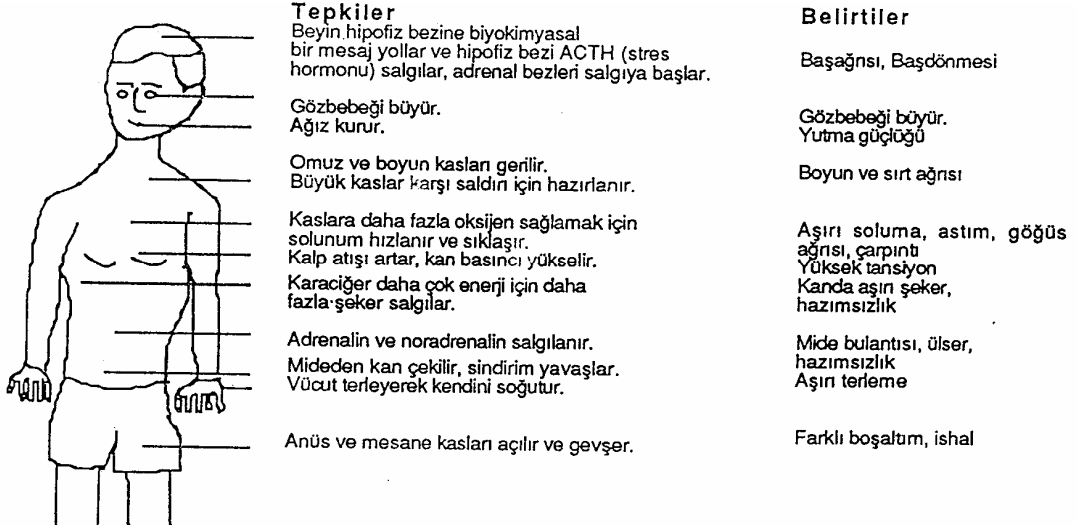
### **2.2.7. Fiziksel Etkiler**

Fiziksel canlanma mesajı organlara ulaştığında, içsel organların etkinliklerinde ölçülebilir değişmeler ve fiziksel etkinliklerin ortaya çıktığı görülür. Kalp, damar, ciğer, kaslar, bronşlar v.b. organlar savaş veya kaç tepkisi gösterirler (Pehlivan, 1993: 13)

## 2.2.8. Hastalık

Bu modelin son aşamasıdır. Eğer fiziksel canlanma etkileri gereğinden fazla inatçı ise organ sisteminin dengesi bozulur. Ülser hastalığı buna bir örnektir (Pehlivan, 1993: 14).

Şekil 2: Stres Tepkileri ve Belirtileri (Pehlivan, 1993: 14)



## 2.3. Stresin Tarihsel Gelişimi

Stres, Latince kökenli olup, zorlanma, gerilim ve baskı anlamlarına gelen “estricia”dan gelmektedir. Bu kavram insan ve öteki canlılarla ilgili durumu tanımlamada kullanılmadan önce fizik ve mühendislik bilimlerinde kullanılmıştır (Baltaş ve Baltaş, 1987: 264). Kelimenin kullanımı ondördüncü yüzyıla kadar dayanmaktadır. Ancak teknik açıdan öneme onyedinci yüzyılda fizikçi-biyolog Robert Hooke sayesinde sahip olmuştur. Hooke, köprü gibi binaları incelerken yükü, yapının üzerindeki ağırlık; stresi, ağırlığın bindiği alan; gerilimi ise yük ve stresin yol açtığı bozulma anlamında kullanmıştı. Robert Hooke’un bu belirlemeleri yirminci yüzyılda psikoloji, fizyoloji, sosyoloji alanındaki stres modellerini büyük ölçüde etkilemiştir (Lazarus, 1993: 2).

Stres, onyedinci yüzyılda “adversity” karşılığı olarak, felaket, bela, musibet gibi anlamları kapsarken ya da “affliction” dert, keder, üzüntü yerine kullanılırken,

ondokuzuncu yüzyılda kavrama yüklenen anlam değişmiş, güç, baskı, zor anlamında, insanın fiziksel ve psikolojik yapısına yönelik olarak kullanılmıştır (Pehlivan. 2002: 2).

Tıpta ondokuzuncu yüzyılın ikinci yarısında Claude Bernard, bireyin iç sisteminin dışarıda oluşabilecek değişmelere rağmen sabit kalması gerektiğini savunmuştur. Walter Cannon 1935'te bu düşünceyi geliştirip "homeostasis" kavramını ortaya atmıştır. Bu kavram sistemin iç dengesini koruması demektir. Cannon, "savaşma ve kaçma" davranış kalıplarına ilişkin ilk çalışmaları da yürütmüştür.

Bilimsel yöntemlerin ilk uygulaması New York Hastanesi doktorlarından Steward Wolf ve Harold Wolff'un çalışmalarıyla 1940'ta gerçekleşmiştir. Bu kişiler gözlemleri ve araştırmaları sonucunda yazdıkları raporlarında, zihin ile vücut arasındaki fonksiyonel ve organik iç ilişkilerde herhangi bir kesin ayırımın söz konusu olmadığını, bunların birbirinden soyutlanamayacağını açıkça ortaya koymuşlardır (Artan, 1986: 42).

Kavramın ilk kullanımı ondördüncü yüzyıla kadar dayansa da kavramın yaygın bir biçimde kullanılması ve bilim dünyasında tartışılması Avusturya asıllı biyolog Hans Selye'nin çalışmalarına dayanır (Allen, 1983:2; akt. Karadavut, 2005: 16).

## 2.4. Stresin Tanımı

Stres, tanımlanması çok kolay olmayan, betimlenmesi daha çok tercih edilen günümüzün en karmaşık kavramlarından biridir görüşüne göre, araştırmacı sayısı kadar stres tanımı vardır (Ertekin, 2006: 4). Stres, doktorlar tarafından psikolojik mekanizma teriminde, mühendisler tarafından yük hali kavramlarında, psikologlar tarafından davranış değişikliklerinde, dilbilimciler tarafından hecedeki vurgularda kullanılmaktadır (Fontana, 1989: 2). Stresi tanımlamaktaki güçlüğü bir nedeni; stresi tanımlayan kişilerin her birinin farklı bilim dallarıyla uğraşıyor olmasıdır.

Stres konusunda çalışmalar yapan en ünlü isimlerden Selye'ye göre stres, bedenin kendi üzerindeki baskılara verdiği genel bir tepkidir (Selye, 1986: 7). Bu tanıma göre; stres "bedenin bir tepkisidir". Bunun anlamı, stresin fiziksel bir durum olması ve fizyolojik bir tepki meydana getirmesidir. Stresör nedendir, stres ise fizyolojik veya psikolojik etki veya sonuçtur (Allen, 1983: 3).

Allen'e göre stres, talep, zevk ya da acı versin veya vermesin, vücudun adapte olması için üzerine yapılan herhangi bir talebe, vücudun özel olmayan tepkisidir (Allen,1983: 3). "Özel olmayan tepki" kavramı, organizmanın her belirlenmiş durumda aynı tepkileri vermemesidir (Karadavut, 2005: 17).

Russel'e (2000: 15) göre stres, zihnin ve vücudun uyabileceği kapasite üzerinde yapılmış talep fazlalığıdır.

Steadman's Medical Dictionary stresi (Valerie, 1990: 23):

1. Vücudun normal psikolojik dengesini bozan zararlı ve çeşitli anormal durumlara karşı, vücudun gösterdiği tepki.
2. Dışardan uygulanan herhangi bir etkinin sonucu olarak vücudun gösterdiği direnme.
3. Bireyde, gerilim ve dengesizliğin ortaya çıkmasında etkili olan fiziksel ve psikolojik uyarıcı olarak tanımlamaktadır.

Becker'e göre stres organizmanın çevreye uyum için ödemek zorunda olduğu bedeldir. Aslında stres psikolojik bir olgudur. Ancak bu psikolojik olgunun doğrudan doğruya ve belli süre içinde fiziksel sonuçları görülebilmektedir. Nasıl ki fizyolojik bir rahatsızlık ağrı şeklinde bizi etkiliyorsa, psikolojik bir durumdan kaynaklanan stres de fiziksel pek çok görünümle dışa vurulabilmektedir (Ertekin, 2006: 7).

Eren'e göre (2000: 276) stres, bireyin içinde bulunduğu koşulların onu etkilemesi sonucunda vücudunda özel biyo-kimyasal salgıların oluşarak söz konusu koşullara uyum için düşünsel ve bedensel olarak harekete geçmesi durumudur.

Stres iki ayrı anlamda kullanılmaktadır. Birincisi, insanın veya başka bir organizmanın tehlike içinde bulunduğu etmenler ve koşullara göre dengenin bozulduğu bir durumu belirtmek içindir. İkincisi, organizmanın dengesini bozabilecek tüm etmenleri kapsayan bir genişliktedir (Sabuncuoğlu, 1982: 84).

Ivancevich ve Matteson (1980) stresi, birey üzerinde özel fiziksel veya psikolojik etkiler yaratan herhangi bir dış faaliyet, durum veya olay sonucu olan ve bireysel nitelikler, psikolojik süreçlerle ortaya konan bir uyum tepkisidir, biçiminde tanımlamışlardır (Akt. Eren, 2000: 388-390).

Baysal ve Tekarslan'a göre (1987: 88); bireyin fiziksel ve sosyal çevreden gelen uyumsuz koşullar nedeniyle bedensel ve psikolojik sınırların ötesinde harcadığı gayrete stres denir.

Yalçın'a göre (1988: 203) stres, bütün fizyolojik ve patolojik etmenlerin organizma üzerinde yaptığı kaba ve sert tepkidir.

Güney'e göre (2000: 429) stres, insan bedeninde yer alan bir süreç olmakla beraber, insan bedeninin çevresinden gelen zorlayıcılara uyum sağlamasının da normal bir sonucudur.

Hay tarafından yapılan bir araştırmaya göre stres dört aşamada tanımlanmıştır. Bunlar; hafif stres, orta derecede stres, ağır stres ve paniktir. Bu dört aşamanın her birinde kişi çevresine karşı duyarlıdır. Çevre ile ilgili olmanın ilk düzeyi uyanık olmaktır; uyanıklık, hafif stres aşamasını gösterir, birey öncesine göre durumu daha güç kavrar. Haberdar olmanın ikinci düzeyinde, iletişim ve kavrama becerisinde azalma vardır. Birey çevresinde olup bitenleri fark etmez, ancak başka bir gözlemci onun dikkatini duruma çekerse bunu fark edebilir ki, bu stresin orta aşamasıdır. Burada kas gerginliği, kalp çarpıntısı, mide şikayetleri ve terleme vardır. Kişinin çevresinde olup bitenleri kavramadaki beceriksizliği artarsa stres de artar ve ağır bir stres durumu oluşur. Birey sadece ayrıntıları kavrar, fiziksel ve duygusal huzursuzluk vardır. Ayrıntılar kavrandığı halde bunlar arasındaki ilişki fark edilemez. Stresin çok artması halinde panik ortaya çıkar. İletişim ve fonksiyonlarda beceriksizlik meydana gelir, birey başkası tarafından uyarılsa da kendine gelemmez (Pekçetin, 1981: 17; akt. Ertekin, 2006: 8).

Baltaş ve Baltaş (1989: 26) ise stresi, organizmanın fiziksel ve ruhsal sınırlarının zorlanması ve tehdidiyle ortaya çıkan bir durum olarak tanımlamaktadırlar.

Sonuç olarak, stres tanımlarına bakıldığında üçlü bir ayırım yapıldığı görülür (Akat, Budak ve Budak, 2002: 415): Uyarıcı tanımları, Tepki tanımları, Uyarıcı-tepki tanımları.

*Uyarıcı tanımlarına göre stres;* birey üzerinde gerginlik tepkisi ile sonuçlanan güç ya da uyarıcıdır (Akat ve diğer. 2002: 415). Sonuçta gerilimli bir tepki ortaya çıkar. Burada vurgulanan nokta, stres yaratması mümkün olan durumlar ve olaylardır.

*Tepki tanımlarına göre stres;* bireyin istenmeyen bir dış olay ya da durum gibi çevresel bir stres etkenine gösterdiği fiziksel ya da psikolojik tepkidir. Uyarıcı tanımında stres bir dış olayken, tepki tanımında stres içsel bir tepkidir (Akat ve diğer. 2002: 415).

*Uyarıcı-tepki tanımlarına göre stres;* bu tanımların odak noktası, çevre ile birey arasındaki ilişkidir. Çevreden gelen uyarılara organizmanın verdiği tepki ve bu tepkiyle uyarıcı arasındaki etkileşimdir (Güler, Başpınar ve Gürbüz, 2001: 3).

## 2.5. Stresin Belirtileri

Stresli yaşam, insanlar üzerinde geçici ve kalıcı rahatsızlıklar bırakır, ancak bu tür hastalıklar ortaya çıkmadan önce stresin insanlar üzerinde bırakmış olduğu bir takım işaretlere bu tür geçici tedavi edilebilen veya kalıcı ve tedavisi ömür boyu süren hastalıkların belirtisi olabileceğini göz önüne almak gerekir (Eren, 2000: 290).

Stres tepkisi veya uyum süreci, kısa ve uzun dönemde organizmayı tehdit ederek çeşitli zararlar verir. Stres tepkileri 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. Bireyler davranış kalıplarına ve zihinsel özelliklerine göre stres karşısında geri çekilme, kabullenme, karşı koyma veya korku, endişe, depresyon gibi duygusal sorunlar da geliştirebilirler. Öte yandan dikkatin azalması, zihni bir konu üzerinde toplama güçlüğü, konular arasında ilişki kurma güçlüğü, unutkanlık, takıntılı düşünceler zihinsel düzeydeki sorunlardan bazılarıdır (Baltaş ve Baltaş, 1989: 29).

Stres belirtileri çoğunlukla birbirinin içine girmiş durumdadır yani çelişik ve karmaşıktır, her insanda aynı şekilde görülmez. Her aşamada belirtiler gittikçe kötüleşmektedir. Ancak, bazen, belli belirtiler azalır veya yok olur ve diğerleri bunların yerini alır (Telman, 1986: 5).



Stresin belirtilerinin bilinmesi; onu tanımak ve baş etmekte oldukça önemlidir, bu nedenle bu konu üzerinde biraz daha detaylı durulacaktır.

### **2.5.1. Fiziksel Stres Belirtileri**

Hans Selye'ye göre, bugün yaygın hastalıkların çoğu mikropların, virüslerin, zararlı maddelerin ya da çeşitli dış etkinin yarattığı aksaklıklardan çok, strese uyum gösterme eksikliğinden kaynaklanmaktadır. Bugün birçok rahatsızlığın stresle olan ilişkisi farklı biçimlerde ortaya konabilmektedir. Bireylerin gerek fizyolojik, gerekse psikolojik farklılıkları, stresten değişik ölçülerde etkilenmelerine yol açmaktadır. Ancak kesin olan şu ki; kişinin fiziksel ve psikolojik açıdan zayıf yönleri sürekli olarak stres karşısında tehlike altındadır (Tutar, 2004: 250).

Aşırı taleplerle başa çıkması gerektiğinde vücutta çeşitli fiziksel değişiklikler meydana gelir (Markham, 1989: 5).

Stres nöroendokrin bir tepkidir. Yani hem sinir sistemi hem de endokrin sistemi faaliyete geçirir. Ancak her iki sistem de beyinden yönlendirilir (Allen, 1983: 55).

**2.5.1.1. Tansiyon Yükselmesi.** Yapılan araştırmalarda stresin belirtilerinin en çok kalp-damar sistemi üzerinde görüldüğü belirlenmiştir. Sıkıntı ve yüksek tansiyon arasındaki ilişki uzun süredir bilinmektedir (Mocan, 1986: 65). Hipertansiyon veya kan basıncının kronik olarak yükselmesi, kalp ve damar hastalıklarının en önemli nedenidir. Yüksek kan basıncı, damarlar üzerinde çok büyük ve ciddi sorunlar yaratır. Yüksek tansiyon stresle çok yakından ilgili bir sağlık sorunudur. Çünkü stres tepkisi, çok derin ve şiddetli bir etki nedeniyle kan basıncını artırmaktadır (Allen, 1987: 106; akt., Pehlivan, 1993: 50).

**2.5.1.2. Sindirim Bozukluğu.** Sindirim sisteminin organları olan mide ve bağırsak insanın heyecanlarını yansıtan organlardır. Stresli durumlarda heyecanlar, iştahsızlık, mide bulantısı, karın ağrısı ve bağırsak işlevlerinde artma veya bozukluk yaratır (Mocan, 1986: 69; akt. Güney, 2000: 451). Bazen ishal de stres sonucu oluşabilmektedir; stres vücutta "tiroksin" salgılanmasını hızlandırmakta, bu da ishali başlatmaktadır. Stres nedeniyle kasların büzülmesi ise kabızlığa yol açabilir (Allen, 1987; akt. Pehlivan, 1993: 50).

**2.5.1.3. Terleme.** Cuno'ya göre, insan iki biçimde terlemektedir. Birincisi, ısı sonucu, diğeri ise stres sonucu oluşmaktadır. Stres oluşumu sırasında vücut kendini soğutmak için terler. Stres sonucu oluşan terleme daha çok avuç içi, ayak tabanı ve koltuk altında görülürken, ısınma sonucu oluşan terleme daha çok baş, boyun ve gövdede yaygın biçimde görülür. Kısaca, korku, öfke ve stres terlemeyi artırır (Mocan, 1986: 61).

**2.5.1.4. Nefes Darlığı.** Yapılan stres araştırmaları sonucu, stresin nefes darlığına (astıma) da neden olduğu ortaya çıkarılmıştır. Astımın psikosomatik bir hastalık olduğu bilinmektedir. Duygusal stresler ani bir astım krizini başlatabilir. Astım hastalığı yaşam boyu süren ve hayatı tehdit eden bir hastalıktır. Yine bu konuda yapılan araştırmalar, stresin solunum sistemi bozukluklarının oluşmasında önemli bir etken olduğunu doğrulamıştır (Mocan, 1986: 65).

**2.5.1.5. Baş Ağrısı.** Stresin oluşturduğu gerginlik ile baş ağrıları arasında yakın bir ilişki vardır. Stresin neden olduğu gerginlik, damarların daralmasına, kafanın belirli bölgelerine giden kanın azalmasına yol açmaktadır. Ayrıca gerginlik kanın oksijen gereksinimini artırmaktadır. Böylece oksijen gereksinimi artmış dokuda, kansızlığın yaratacağı etki büyüyerek ağrıya duyarlı özel alıcıların uyarılmasına, bu da ağrının oluşmasına neden olmaktadır (Batlaş ve Baltaş, 1990: 138). Görüldüğü gibi, stres nedeniyle ortaya çıkan adale kasılmaları çeşitli baş ağrılarına yol açar. Baş, boyun, omuz kaslarının hepsi veya bir grubu kasılınca, ense ve baş ağrısı hissedilir (Mocan, 1986: 63).

**2.5.1.6. Yorgunluk.** Teknolojinin gelişmesi ve makineleşmenin artması çalışanların fiziksel yorgunluklarını azaltmasına rağmen, oluşan yeni iş düzenine uyum sağlama çabaları ise, onların psikolojik açıdan yorulmalarına neden olmaktadır. Çalışanların işe uyumsuzluk duygusu içinde olmaları, çalıştıkları örgütün genel havası, maddi ve manevi doyumlar, yükselme olanaklarının sınırlı olması gibi faktörler, psikolojik yorgunluğun önemli nedenlerindedir. Dolayısıyla işten ve iş ortamından kaynaklanan stres, bireylerde fiziksel ve psikolojik yorgunluk oluşturabilmektedir (Güney, 2000: 452).

**2.5.1.7. Alerji.** Stres, bireylerde aşırı duyarlılık oluşmasında çok etkilidir, aşırı duyarlılık tepkileri, bedenin bağışıklık sistemi üzerinde etki yapan alerji tepkileridir. Bu

tepkiler, kasılma, şişme ve kaşıntı gibi belirtiler ortaya çıkarır. Pek çok kişide sadece stres durumlarında alerji görülmüştür. Bu bedenin strese karşı uyarılması anlamına gelmektedir. Yapılan çalışmalar, stresin, kişileri alerjik tepkilere karşı daha duyarlı duruma getirdiğini doğrulamıştır (Allen, 1987: 104; akt. Pehlivan, 1993: 53).

**2.5.1.8. Mide Bulantısı.** Stresin fizyolojik etkileri sonucunda, sindirim sisteminin etkilenmesi mide bulantısı yapabilir. Özellikle salgılanan adrenal hormonu mide bulantısının oluşmasında önemli rol oynamaktadır. Bu durum genellikle stres tepkisinin son bulması ile ortadan kalkar (Pehlivan, 1993: 53).

Stresli yaşam insanlar üzerinde geçici ve kalıcı rahatsızlıklar bırakabilir. Strese bağlı fizyolojik kökenli rahatsızlıklar şunlardır (Kırel, 1994: 48):

*Dolaşım Sistemi, Kalp ve Damar Hastalıkları:* Çarpıntı, kalp atışlarında düzensizlikler ve artışlar, göğüs ağrısı, miyokart enfarktüsü, hipertansiyon.

*Solunum Sistemi Hastalıkları:* Aşırı soluk alıp verme, bronşiyal astım.

*Sindirim Sistemi Hastalıkları:* İştahın kesilmesi, aşırı yemek yeme, hazımsızlık, gastrit ve ülser gibi hastalıklar.

*Üreme Sistemi Hastalıkları:* Cinsel iktidarsızlık, soğukluk.

*İç Salgı Bezi Hastalıkları:* Hipertroid, şeker hastalığı.

*Deri Hastalıkları:* Kurdeşen, egzama, sedef hastalıkları, saç ve kıl dökülmesi

*Hareket Sistemi Hastalıkları:* Kireçlenme, kas gerilmesine bağlı hastalıklar, migren, kronik baş ağrıları.

## **2.5.2. Psikolojik Stres Belirtileri**

Stresin ortaya çıkardığı fizyolojik etkilere karşı organizma bazı duygusal tepkiler göstererek strese başa çıkmaya çalışır. Stres, duyguların bir parçası olarak ele alınmalıdır, stresi ve duyguları birbirinden bağımsız konular olarak ele almak doğru değildir (Lazarus, 1993: 10).

**2.5.2.1. Gerginlik.** Stres içine girildiğinde insanlarda, kas gerginliği ve sinirsel gerginlik ortaya çıkar. Gerginlik, hem bir stres belirtisidir hem de gerginlik nedeniyle ortaya çıkan diğer tepkilerin başlatıcısıdır. Günlük hayatta stres kavramı, gerginlik, gerilim kavramları ile eş anlamda kullanılmaktadır (Güney, 2000: 455).

**2.5.2.2. Geçimsizlik.** Stresin etkileri sadece bireysel düzeyde kalmamaktadır. Stresli kişilerin başkalarına da zararları dokunabilmektedir, stres içindeki birey sıkıntılarını genellikle ailesine ve iş çevresine yansıtmaktadır.

Geçimsizliğin önemli nedenlerinden biri öfkedir. Öfke, bireyin kendi yetersizliğinden kaynaklanan aşağılık duygusu ve kaygıdan kurtulmak için başvurduğu bir savunma mekanizmasıdır. Genellikle öfke, kızgınlık ve saldırganlık birbirleri ile yakın bağlantısı olan kavramlardır. Stresten kaynaklanan saldırgan, kızgın ve öfkeli davranışlar bireyin geçimsiz olmasına ve ilişkilerinin bozulmasına neden olmaktadır (Köknel, 1986: 194-195).

**2.5.2.3. İşbirliğinden Kaçınma.** Bireylerin aniden, alışılmamış biçimde içine kapanması, diğer bireylerden uzaklaşması önemli bir stres göstergesidir. Bazı bireyler stres durumunda, sosyal yaşantıdan uzaklaşıp yalnız yaşamayı tercih ederler. Bu durum, aile, toplum veya iş ortamındaki diğer bireylerle ilişkilerinde de sorunlara neden olur. Böylece bireyin, toplumsal destek ve paylaşım olanakları da ortadan kalkmış olur (Güney, 2000: 455).

**2.5.2.4. Sürekli ve Yersiz Endişe.** Stresin en belirgin belirtilerinden biri, kişinin devamlı endişe içinde olmasıdır. Stres veya aşırı yorgunluk durumlarında, endişe artar. Stresli veya yorgunken bazı bedensel hareketler sıkça yapılır, bu hareketler yapılırken de sıkça nefes alınıp verilir. Derin nefes alındığı için oksijen miktarı artar ve endişeye neden olan laktik asidin oksitlenerek kandan atılması çabuklaşır. Ancak, hareketsizlik durumu devam ederse endişe de devam eder (Norfolk, 1989: 37). Bu nedenle, stresli iken derin soluk alıp verme ve egzersizler tavsiye edilmektedir.

**2.5.2.5. Yetersizlik Duygusu.** Yetersizlik ve işlevsizlik duygusu, uzun dönemli stres durumlarından sonra ortaya çıkan önemli bir belirtidir. Bu duygu insanları acı, ümitsizlik ve bunalıma götürür. İçine girilen bu psikolojik durum, bireyin bütün enerjisini alır ve iş yapamaz hale getirir (Gillet ve Pietroni, 1990: 80; akt. Güney, 2000: 456).

**2.5.2.6. Yersiz Telaş.** İnsanların alışılmadık, beklenmedik durumlarda telaşa kapılmaları doğaldır. Ancak, uzun süreli stres durumları kişilerin normal ve alışılmış fonksiyonlarını yerine getirmelerini engeller ve onların sürekli ve yersiz bir telaş içine

girmelerine neden olur. Değişik nedenlerle telaşa kapılan bireyler, beklenmedik durumlar karşısında, gereken tepkileri veremedikleri için, hem stresin kaynağına ilişkin olarak hem de verdikleri tepkinin isabetsizliği karşısında tamamen ümitsizliğe kapılabilirler. Böyle bir durum onların stresle başa çıkma yeteneklerini de olumsuz yönde etkiler (Güney, 2000: 456).

### **2.5.3. Stresin Davranışsal Belirtileri**

Stresli durumlar çoğu zaman, kişiye fazla düşünme süresi bırakmaz. Acil olarak karar verme gereği vardır. Bu karar genellikle eğitim ve deneyime dayalı olarak verilir. Davranışsal tepkiler, yoğun veya olumsuz stres yaşanmasının temelini oluşturur (Öztop, 2000: 42).

Bu grupta yer alan belirtiler genellikle, dışardan gözlenebilen ve çalışanların davranışlarına yansıyan belirtilerdir.

Strese yönelik davranışsal tepkileri, *aktif davranışlar ve pasif davranışlar* olarak iki grupta değerlendirmek mümkündür. İnsan organizmasının stres durumunda gösterdiği davranışsal tepkileri “aktif ve probleme yönelik” ve “pasif ve savunmaya yönelik olanlar” şeklinde ikiye ayırmak mümkündür. Bunlar, “stresle başa çıkma mekanizmaları” olarak da adlandırılabilirler (Şahin, 1994: 10).

**2.5.3.1. Uykusuzluk.** Nedeni ne olursa olsun, insanın psikolojik sağlığında ortaya çıkan en küçük bir dengesizlik, onun uyku düzenini de olumsuz yönde etkilemektedir (Güney, 2000: 453).

Stres altındaki bireylerde uyku zorluğu iki biçimde meydana gelmektedir. Birincisi, uykuya dalma güçlüğü, ikincisi ise gece boyunca kesintisiz olarak uyuyamamadır (Schafer, 1987: 59; akt. Güney, 2000: 453). Bir başka uyku bozukluğu ise, uzun süre uyuduğu halde kişinin sabah dinlenmiş olarak uyanamamasıdır (Güney, 2000: 453).

Uykusuzluk bireyin iş yaşamını da önemli ölçüde etkileyen bir belirtidir. Uykusuz işgörenlerin iş verimi düşmekte, buna karşılık hata ve kaza oranları yüksek olmaktadır (Pehlivan, 1993: 53).

**2.5.3.2. Uyuma İsteği.** Stres her zaman uykusuzluğa neden olmayabilir. Bazen stres, kişilerde aşırı uyuma isteği de doğurabilmektedir. Bazı insanlar stresli durumlardan uzaklaşmak için uyumayı tercih ederler (Güney, 2000: 453).

**2.5.3.3. İştahsızlık.** Aşırı stres durumlarında bireylerde yaşama olan ilgi azaldığı gibi, buna koşut olarak beslenme ihtiyacı da yavaşlar ve iştah kaybolur. Bireyler sağduyularıyla yemek yemeye çalışsalar bile, bunalım ağırlaştıkça yemeğe olan ilgi iyice azalır. Düzenli beslenememek ise bireyin fiziksel gücünü olumsuz yönde etkiler (Gillet ve Pietroni, 1990: 21; akt. Pehlivan, 1993: 54). Kısa sürede aşırı kilo kayıpları görülür. Kısaca iştahın kesilmesi bireyin stres altında olduğunun en önemli göstergesidir (Güney, 2000: 453).

**2.5.3.4. Yemek Yemede Artış.** Kronik stres altındaki bireylerde kilo kaybetme eğilimi görülmekle beraber, tüm bireyler için bu durum geçerli değildir. Çünkü pek çok insan, aşırı stres altındayken daha fazla yemek yer ve bu nedenle gittikçe kilo alır. Bunun nedeni, insanların yemek yemeyi bir başa çıkma mekanizması olarak kullanmalarındır. Çok yemek yemenin stresten kurtulmanın bir yolu olmasının iki temel nedeni vardır. Birincisi, bir şeyler yemenin dikkati dağıtmasıdır; eller, beyin ve ağız yemekle uğraşırken, endişelenmek ve düşünmek için, çok fazla zaman harcanmaz. İkincisi, yemenin hipotalamus ve zihin üzerinde yatıştırıcı etki yaratmasıdır; yemek yemenin hipotalamus üzerindeki etkisi iki şekilde görülür. İlki, kandaki şeker düzeyini yükseltir, şeker düzeyi yüksekse hipotalamus kapanır. İkincisi ise, ağza yiyecek alma ve çiğneme hipotalamus üzerinde engelleyici etki yapar. Buna *temel etken* denir ve sadece yenilen şeyin farkında olunur, bu farkındalık gerçek bir yatıştırıcı etki yapar. Pek çok insan dikkatini sorunlarından uzaklaştırmak için aşırı yemek yeme eğilimine girer ve böylece stres kaynaklarına ilişkin mutsuz duygulardan kurtulur (Allen, 1987: 107; akt. Güney, 2000: 454). Aşırı yemek yeme sonunda kişi kilo alır, şişmanlık sonraki aşamalarda yeni ve başlı başına bir stres kaynağı olarak ortaya çıkabilir.

**2.5.3.5. Sigara Kullanma.** Kaygılı kişilik özelliğine sahip bireyler, stresle karşı karşıya kaldıklarında ya da stresli bir ortama girdiklerinde hemen sigara içerler, hatta bırakmışlarsa bile yeniden başlarlar. Sigaranın stresi azalttığını savundukları için stresli ortamlarda daha çok sigara içerler. Ancak çok sigara içmenin insanları daha çok strese soktuğu yapılan araştırmalarla doğrulanmıştır. Sigara uzun süre kullanıldığında, içinde

bulunan nikotinin merkezi sinir sistemi üzerinde yaptığı etkiler nedeniyle bağımlılık oluşur. Sigara içilmediğinde sıkıntı, gerginlik artar. Ruhsal güç azalır, zihinsel işlevler yavaşlar, yorgunluk, bitkinlik, iştahsızlık ve uykusuzluk belirtileri görülür (Artan, 1986: 116).

Anlaşıldığı gibi sigara hem insanların çoğunda görülen bir stres belirtisi hem de kullanılmadığında stres yaratan bir etkidir. Büyük sağlık sorunlarına neden olmaktadır.

**2.5.3.6. Alkol Kullanma.** Birçok kişi alkolün gerilimi azalttığına, endişelerden uzaklaştırdığına, memnuniyet verici duyguları artırdığına, sosyal çevreye uyumu kolaylaştırdığına ve yaşamı daha iyi algılamayı sağladığına inanır. Bir yatıştırıcı olarak alkol, merkezi sinir sisteminin etkinliğini azaltır. Kısa dönemli ve az alınan alkolün depresif duyguları azaltmasına karşın, düzenli olarak, uzun dönemli ve aşırı miktarda alınan alkol, depresif duyguları daha da artırır. Alkol az ağrı ve acıları dindirir ve kişiyi gevşetir. Ancak alkol aşırı alındığında sarhoşlukla birlikte saldırgan davranışlara da yol açmaktadır (Rahtus ve Nevid, 1989: 242; akt. Güney, 2000: 454).

Freud, alkol kullanmayla saldırganlık, kızgınlık ve öfke arasında bağlantı kurmuş ve aşırı duygulanımın benliğe yaptığı baskıyı azaltmak amacıyla alkol içildiğini ileri sürmüştür (Köknel, 1986: 324; akt. Pehlivan, 1993: 56).

## 2.6. Stres ve Kişilik

Kişilik (personality), Latince'deki persona kelimesinden gelmektedir. İlk zamanlar tiyatro sanatçılarının giydiği maske anlamında kullanılmaktaydı. Daha sonraları persona kelimesi, bireyin toplum içinde, çeşitli ortamlarda oynadığı roller anlamında kullanılmaya başlanmıştır (Rice, 1999: 97; akt. Karadavut, 2005: 31).

Kişilik, bireyin kendi açısından maddi ve ruhsal özellikleri hakkındaki bilgisidir (Eren, 1979: 43).

Kişilik, bireyin karakteristik özelliklerini, bu özellikler arasındaki ilişkileri ve durumlara uyum gösterme yollarını kapsayan yaşam durumlarına tepki göstermenin

karakteristik biçimleri ve insan davranışının çekirdeğidir (Kolasa, 1979: 152; akt. Pehlivan, 1993: 25).

Kişilik, insanın bir bütünlük içinde süreklilik gösteren davranış özellikleri ve çevresine uyum biçimidir. Bu anlamda kişilik deyimi insanın dış görünüşü, kendi benliğini kullanma biçimini, ölçülebilir, iç ve dış özelliklerini, kendi arasında uyum sağlamasını, dış etkilere uyarlanmasını, durağanlaşmış davranışlarını kapsar (Başaran, 1982: 153).

Kişilik, bireyi başkalarından ayıran, bireyin doğuştan getirdiği ve sonradan kazandığı özelliklerin bir bütünüdür. Duygular, yetenekler, güdüler, mizaç, sosyal, fiziksel-psikomotor ve bilişsel özellikler, karakter ve değerler, inançlar, tutumlar, görüşler vb. kişiliği oluşturan öğelerdir (Senemoğlu, 2005; akt. Kırıl, 2008: 31).

Değişmeyen bir takım özellikleri ve davranış örüntülerini kapsayan kişilik kavramı, insanı öteki insanlardan ayıran özgün bir durumu anlatmak için kullanılır. Gerçekten kişilik, insan yapısında, duygusal durumunun, davranış biçimlerinin, ilgi, yetenek ve tüm psikolojik özelliklerinin bütünüdür (Ertekin, 2006: 52).

Genel bir tanımla kişilik, bireyin zihinsel ve bedensel özelliklerinde görülen farklılıklar ve bu farklılıkların kişinin davranış ve düşüncelerine yansıyış biçimidir (Tutar, 2004: 216).

M. Friedman ve R. Rosenman, çok sayıda erkeği incelemiş ve onları A ve B tipi olarak iki kümede toplamışlardır. Bu iki kalp cerrahı araştırmacının yılları kapsayan çalışmaları hangi kişilik özelliklerinin strese ve onun olumsuz etkilerine daha yatkın olduklarını saptamaya yöneliktir. Yapılan araştırmalar, A tipi kişilik özellikleri gösteren bireylerde, yaptıkları işin türü ve fiziksel etmenlere bakılmaksızın orta yaşlarda kalp hastalığı geçirmesi olasılığının fazla olduğunu göstermektedir (Akt. Ertekin, 2006: 54).

A ve B tipi kişilik özelliklerinin bireylerin davranış örneklerini etkilediği ve kişilik tipleri ile stres arasında yakın bir ilişki bulunduğu daha sonra yapılan çalışmalar da da ortaya konulmuştur.



### 2.6.1. A Tipi Kişilik Özellikleri

Ertekin'e göre (2006: 54-56), A tipi kişilik özellikleri şöyle sıralanabilir:

- Aşırı hız ve hareketlilik. A tipi insanlar yeme, içme, konuşma, hareket etme ve yürüme ile ilgili eylemlerinde öteki insanlardan çok farklı bir hıza sahiptirler. Bu kişilerin konuşmaları özellikle ilgi çekicidir. Belli sözcükleri vurgularlar ve cümlelerin sonunu daha hızlı bir biçimde konuşarak bitirirler.

- Genel olarak sabırsızdırlar. Bu sabırsızlık hayatın birçok alanında ve özellikle iletişimde hemen göze çarpar. Başkalarını dinlemede ve onun sözünü bitirmesini beklemede oldukça sabırsızdırlar, sık sık karşısındakinin sözünü keser, yüksek sesle konuşur ve cümlelerini tamamlarlar. Eğer onların konuşmalarını kesemezlerse, ufak ve destekleyici sözcüklerle (“hı hı”, “evet”, “tabii” gibi) konuşmaya karışırlar. Bir kitabı okudukları zaman birçok bölümüne kısaca göz atmak veya atlamak isterler, özetleri ve sonuçları tercih ederler. A tipi insanlar için ilerlemeyen veya az ilerleyen bir tiyatro ya da sinema bileti kuyruğu, yavaş giden bir araç, insafsız bir eleştiriye ya da ileri geri konuşmaya neden olabilir.

- Aynı anda iki veya daha çok işi düşünmek ya da yapmak da bu kişilerin özellikleri arasındadır. Belli bir zaman dilimine iki veya daha çok işi sığdırmak; bir şeyler yerken araba kullanmak, bir kişi ile konuşurken başka bir şey düşünmek gibi zaman baskısı bu kişilerin yaşamında önemli bir belirleyicidir.

- Birkaç saatlik bir dinlenme anı veya bir tatil bu gibi kişilerde suçluluk duygusu yaratabilir. Kendilerinin de çalışmayan ve katkıda bulunmayan öteki insanlar gibi olduklarını düşünerek mutsuz olmalarına yol açar. Bu durum özellikle yönetsel düzeylerde açık bir biçimde görülebilir.

- A Tipi davranış sergileyen insanlar kendileri, aile çevresi ve iş arkadaşları için oldukça yüksek bir beklenti düzeyine sahiptirler. Saptadıkları bu düzeyin ideal olduğunu bilmelerine karşın, bu düzeyi tutturamamak onlarda mutsuzluğa ve olumsuz duyguların oluşumuna neden olur. Saptanan beklenti düzeyine ulaşmak ise öteki insanlardakinden daha az sürecek olan bir mutluluk yaratır.

- A tipi davranış biçimine sahip olan bireylerde zamanla yarışın yanı başında hem başkalarıyla hem de kendisiyle rekabet duyguları ağır basar. Bunu sonucunda da saldırgan davranışlar ortaya çıkabilir.

- Çevredeki güzellikler ve ilginç şeyler bu tür davranış biçiminin ağır bastığı bireyler için çok anlam taşımazlar ve hatırlanmazlar.

- A Tipi davranış biçimine sahip insan, iş yaşamını, başarılarını ve olayları sürekli olarak rakamlarla anlatmaya ve övünmeye çalışır. Bu insanlar, yaşamın nicel yönleriyle daha çok ilgilidirler. Yalnız kendilerinin değil, başkalarının yaşamında da bu tür sayısal değerlendirmelere önem veriler.

- A Tipi davranış biçimi sürekli tikler ve sınırlı hareketlerle de çevreye yansır. Bir görüşü vurgulamak için yumruğun masaya vurulması, ani el ve kol hareketleriyle anlatım gibi.

- Bu tip insanlar için gerilim yaşamlarının bir parçasıdır ve işleri çok stresli olmasa bile kendi stresleriyle hep beraberdirler. Yapılan araştırmalar bu davranış özelliklerinin erken yaşlarda yerleştiğini göstermektedir.

- Böyle bir vurgu için gerçek bir neden yokken bile, konuşmada çeşitli anahtar kelimeleri şiddetli bir şekilde vurgulama alışkanlığına sahip olmak. Şiddetli ve tatsız sesle konuşmak.

- Herhangi bir oyunu (çocuklarla bile) kazanmak için oynamak.

Yöneticilerin büyük çoğunluğu A tipi kişiliğe sahiptir. Yapılan bir çalışmada yöneticilerin %60'ının A tipi, buna karşılık %12'sinin B tipi olduğu tespit edilmiştir. A tipi bireylerin yöneticilik mevkilerine yükselebilmelerine rağmen, en başarılı tepe yöneticilerin B tipi olduğu bazı araştırmalarda iddia edilmektedir. Bir karar verirken sakin ve rahat olmak başarı ve verimliliği artırabilmektedir. Ayrıca A tipi yöneticiler için değişiklik yapmak veya bir problemin varlığını kabul etmek kusurdur. Bu durum da verimsizliğe neden olur (Şimşek, Akgemici ve Çelik, 2001: 222-223). Yöneticilerin

dışında satış elemanı, uzman personel ve sekreterler de A Tipi kişiliğe daha yüksek bir oranda rastlanmaktadır.

### 2.6.2. B Tipi Kişilik Özellikleri

A Tipi bireylerin tam karşıtı olan bireylerin davranışsal özellikleri B Tipi olarak adlandırılır (Pehlivan, 2002: 36).

Zaman aciliyeti duygusuna, aşırı rekabetçi dürtülere ve kolayca uyandırılabilen düşmanlık duygularına sahip olmayan kişilere B Tipi kişilik denir (Friedman ve Rosenman, 1974: 67; akt. Karadavut, 2005: 35).

B Tipi kişilik özelliğine sahip olanlar, daha rahat, daha uysal, daha az rekabetçidirler. “A tipleri”nin küçük ayrıntılara takıldıkları yerlerde, “B tipleri” olaylara daha farklı yönden bakabilirler (Tutar, 2004: 224).

B tipi kişinin A tipi kişiden daha çok ya da daha az başarılı olduğu söylenemez (Moorhead and Griffin, 1998: 463). A tipi insanın tam tersine B tipi insanı kolay yaşayan bir tiptir. B tipi insanı kendisinden ve çevresinden emin bir tiptir (Telman, 1986: 5).

B Tipi kişiliği olanların sergilediği davranışlar şunlardır (Chandra, 1996: 27):

- Tip A kişisini rahatsız eden alışkanlıklar ve özelliklerden rahatsızlık duymazlar.
- Sabırsızlıkla birlikte zaman-aciliyeti hisleri yoktur. Hayali sözler vermezler.
- Düşmanlıkları bulunmamaktadır. Başarılarının tartışılması ya da sergilenmesi ihtiyacı eksikliğini hissetmezler.
- Herhangi bir şekilde üstünlük sergilemeden, sadece eğlence ve rahatlama için oyun oynarlar.
- Suçsuzlukla rahatlama ve heyecansız bir şekilde çalışmaya yeteneklidirler.
- Çevresinde bulunanlarla birlikte çalışmaya özen gösterirler, herkesin düşüncesini dinlemekten rahatsızlık duymazlar.
- Esneyebilirler; duruma göre, hem bir lider hem de bir takipçi olabilirler.

• Genel olarak çevresindekilerin dürüstlüğüne saygı duyarlar. Hataları kabul etmekten korkmazlar. Çevresindekilerin hakkını verirler.

- Takım çabalarında güveni ve açıklığı cesaretlendirirler.
- Çalışmalarda otoriteyi elinde tutarlar.
- Yorulduğunda bir mola verirler.
- Eleştiri tarafından yıkılmazlar. “Daha çok anlat” davranışı sergilerler.

A ve B Tipi kişilikler aşağıdaki şekilde karşılaştırılabilir:

**Tablo 1: A Tipi ve B Tipi Kişilik Özellikleri**

<b>A TİPİ KİŞİLİK YAPISI</b>	<b>B TİPİ KİŞİLİK YAPISI</b>
Rekabetçidirler.	Daha az rekabetçidirler ya da değildirler.
Yaptıkları işe kendilerini adarlar.	Yaptıkları işe karşı daha az adanmışlık duygusu hissederler.
Üzerlerinde daima zaman baskısı hissederler	Zamanı çok dert etmezler
Acelecidirler	Sakindirler.
Çabuk karar verirler	Sakin ve düşünerek karar verirler
Her zaman başarılı olmak tek amaçlarıdır.	Başarı konusunda hırslı değildirler.
Çabuk sinirlenirler, heyecanlı bir mizaca sahiptirler.	Kolay sinirlenmezler, rahattırlar.

### 2.6.3. Karma Tip

Örgütlerde çalışan bireyler A ve B tipinin özelliklerini karışık olarak da taşıyabilirler. Bu tip insanlara karma tip adı verilir. Ancak önemli olan bireyin hangi tipin özelliklerine daha yakın davranışlar sergilediğidir. Örneğin bir insan hem çok sabırlı hem de çok sabırsız olamadığı gibi, olağanüstü koşullarda herkes hızlı davranmak zorunda kalabilir. Burada önemli olan normal ve olağan koşullarda bile kişinin davranışlarına hırs, acele ve sürat egemen ise, puanı düşük olsa bile A tipinin risklerine sahiptir (Pehlivan, 2002: 37).

Strese yatkınlık bakımından A Tipi ile stres olgusu arasında büyük bir ilişkinin varlığı yapılan çok sayıda araştırma ile ortaya çıkmıştır. Zamana karşı yarış ve belli bir

zaman dilimine birçok işi birden sığdırmaya çalışmanın stres yarattığı genellikle kabul edilmektedir (Eroğlu, 2000: 326).

A tipi kişilik özelliklerinin sağlığa etkileri konusunda yapılan ilk araştırmalar, bu tür kişilerin orta yaş döneminde kalp hastalıkları geçirmeye eğilimli olduğunu göstermiştir. Bu kanı 1960 ve 1970'lerde yapılan araştırmalara dayanmaktadır (Ertekin, 2006: 56). Friedman ve Rosenman tarafından A tipi ve B tipi kişilik farklılıkları üzerine ilk zamanlarda yapılan araştırmalarda çarpıcı bulgulara ulaşıldı. Özellikle A tiplerinin B tiplerinden daha fazla koroner kalp hastalıklarına maruz kaldıkları üzerine tartışmalar yapıldı (Moorhead and Griffin, 1998: 463-464). Friedman ve Rosenman 3500 kişi üzerinde sekiz buçuk yıla yakın bir süre çalışmış ve A tipindeki kişilerin kalp hastalığına daha eğilimli olduğu, ikinci bir kalp krizine eğilimin beş kat daha fazla olduğu ve B tipi bireylerle karşılaştırıldığı zaman kalp krizinin iki kat daha fazla tehlikeli olduğu sonucuna varmışlardır. Jenkins, 3000 kişi üzerinde yaptığı çalışmaya göre, kalp damarlarının kan pıhtısı ile tıkanmasından ızdırap çeken 133 kişiden 94 ünü açıkça A tipi olarak tespit etmiştir (Şimşek, Akgemici ve Çelik, 2001: 222).

Bununla birlikte son yıllarda diğer bilimciler tarafından, takip eden araştırmalar, A tipi davranışla kalp hastalıkları arasındaki ilişkinin tam olarak paralel olmadığını işaret etmektedir. Bu konuda yapılan 87 araştırmanın birlikte incelenmesi, bu konudaki ilişkinin pek güçlü olmadığını ama kalp hastalığı ile saldırganlık, kızgınlık ve bunalım (depresyon) arasında oldukça güçlü bir ilişkinin olduğunu göstermektedir. Araştırmacıların bulgularına göre, kalp hastalıklarına eğilimli insanlar sabırsız, aceleci ve işine aşırı düşkün kişilerden daha çok, bunalımlı, aşırı rekabetçi, çabuk kızan, sinirli insanlar yani daha çok olumsuz duygular geliştiren insanlar arasından çıkmaktadır. Aslında, kalp hastalıkları ile kişilik etmenleri arasındaki ilişkiye A tipi davranışla ortaya çıkan bazı psikolojik etmenleri de eklemek gerekir. Ayrıca A tipi davranış biçiminin en önemli iki ögesi olan zaman baskısı altında çalışma duygusu ile kızgın ve düşmanca tavırlar ve kalp hastalıkları arasında bir ilişkinin olduğu saptanmıştır (Ertekin, 2006: 57). A tipinin karakteristik özelliği olan sabırsızlıktan daha çok, kızgınlık ve düşmanca hisler kalp problemlerine neden olmaktadır. İşkolik olma, acele etme ve insanların sözünü yarıda kesme kalp için çok fazla sorun olmamakta, asıl sorun aşırı derecede sinirlenme ve düşmanca hisler beslemekten kaynaklanmaktadır.

A tipi davranış biçimi uygun terapi programlarıyla değiştirilebilir ve bu davranışlarını azaltabilen kişiler koroner kalp hastalıkları riskini azaltabilirler. Bilişsel ve davranışsal bir teknikler bileşimi A tipi davranışı etkin bir biçimde azaltabilir. Kullanılan tekniklerde bu kişilere hiçbir şey yapmayarak ve normal zamanlarda düşünmeye fırsat bulamadıkları şeyleri düşünerek, insanları seyrederek ya da bir yabancıyla konuşarak vakit geçirmeleri söylenir (ki bu durumu A tipi kişiler son derece rahatsız edici bulur). Bu tedavi teknikleri başkalarına öfkelenmeden kendini ifade etmeyi ve bazı kendine özgü davranışları (başkalarının sözünü kesmek, hızlı konuşmak ya da hızlı yemek yemek gibi...) değiştirmeyi kapsamaktadır. Sonunda bu kişiler ev ve iş yerlerini daha az stres oluşturu hale getirmenin yollarını bulmaktadırlar (Bayram, 2006: 17).

## **2.7. Stresin Benzer Kavramlarla İlişkisi**

Stres kavramı, karmaşık ve geniş bir kullanım alanına sahip bir kavramdır. Ayrıca bu kavram, toplayıcı özelliğinden dolayı birçok benzer kavramı kendi içinde bulundurmaktadır. Her biri stres kavramının alt unsurları ve kısımları sayılabilen bu kavramların hiç biri tek başına stres ile özdeş değildir.

Engellenme, kaygı, endişe, çatışma vb. kavramlar günlük hayatta stres yerine kullandığımız kavramlardır. Bu kavramları tanıyarak stresten farklarını öğrenmek faydalı olacaktır.

### **2.7.1. Engellenme**

Günlük konuşma dilinde ‘hüsrân’ ya da ‘hayal kırıklığı’ olarak kullanılan bir kavramdır. Temel yönetim psikolojisi kaynaklarında, insanların ihtiyaçlarının tatmininde ve amaçlarının gerçekleştirilmesi sırasında bir takım engellerle karşılaşmaları şeklinde tanımlanmaktadır. Böyle bir durumda, insan organizması bir dengesizlik içerisine girer ve bu yeni duruma uyum sağlamaya çalışır. Başka bir ifade ile karşılayamadığı ihtiyaçlarını tatmin etmeye ve gerçekleştiremediği amaçlarına başka yollardan ulaşmaya çaba gösterir (Eroğlu, 2000: 305).

Engellenme, ferdin davranışları ile onun ihtiyaçları ve amaçları arasında herhangi bir engelin varlığını ifade ettiğine göre, bu duygu ve düşünce, ilgili kişide gerilim ve tedirginlik yaratacaktır. Engellenmede ortaya çıkan gerilim ve sıkıntı, en fazla “saldırganlık” davranışına sebebiyet vermektedir. Eğer kişi, yetenek ve becerileri konusunda iyimser ise dışa dönük saldırganlık eğilimine sahiptir. Aksine, kişi, kendi yetenek ve becerileri konusunda kötümser ise o zaman içe dönük saldırganlık eğilimi içindedir. Her engellenme saldırganlık yaratmasa da, açıktan davranışlara yansımaya da, insanların bilinç derinliklerine itilerek, çeşitli fırsatlar ve vesilelerle eyleme dönüşmek üzere potansiyel bir güç olarak saklı kalacaktır (Eroğlu, 2000: 306).

Engellenme olayının kaçınılmaz bir hayat gerçeği olmasına rağmen, sanıldığı gibi, her zaman zarar verdiği de iddia edilemez. Çünkü engellenme veya hayal kırıklığı, insan davranışlarına ayrı bir renk ve farklı bir karmaşıklık ilave etmektedir. Yine de engellenme olayını, ağırlıklı bir şekilde olumsuz yönleri ve sonuçlarıyla düşünmek gerçeğe uygun olur.

### **2.7.2. Çatışma**

Stres kavramı ile çok sık anılan kavramlardan biri de çatışmadır. Çatışma, birbirine zıt veya çelişkili şekilde gelişen her türlü karşılıklı etkileşim hallerini ifade etmektedir (Robbins, 1980: 362). Çatışma bir mücadele şeklidir. Duygusallığın birçok yönelimleri arasında bir çelişki veya zıtlık meydana geldiği zaman, temelde böyle bir mücadelenin yaşandığı çatışma olayı meydana gelir (Darco, 1983: 414). Çatışma sırasında, kişinin standart karar verme mekanizmalarında bir bozulma meydana geldiğinde, çeşitli davranış alternatifleri arasında uygun hareketin seçiminde zorluklar ve uyumsuzluklar ortaya çıkar (Kolasa: 550; akt. Eroğlu, 2000: 306). Çatışmalar bireye huzursuzluk verir, kafayı karıştırır ve açık seçik düşünmeyi engeller. Birey karar vermede güçlük çeker, kapasitesinin altında çalışır. Bireyin doyumlu ve verimli bir yaşam sürmesini engeller (Cüceloğlu, 1994: 178).

Lewin-Miller yaklaşımı, çatışmaya neden olan üç farklı durumun olduğunu ortaya koymaktadır (Lindgren and Byrne, 1975: 364-365; akt. Eroğlu, 2000: 307):

***Yaklaşma-kaçınma çatışmaları***, kişilerin aynı amacı hem çekici bulmaları hem de reddetmeleri gibi durumlarda ortaya çıkar.

*Yaklaşma-yaklaşma çatışmaları*, kişilerin aynı anda iki olumlu amaca ilgi duymalarına karşılık, bunlardan birini seçmek zorunda kalmaları durumunda yaşadıkları uygunsuzluklardır.

*Kaçınma-kaçınma çatışmaları*, aynı anda istenmeyen iki alternatiften, birini seçme zorunluluğunun olduğu durumlarda ortaya çıkar.

Çatışmalar bireysel düzeyde güdülerin çatışması biçiminde oluşmasına karşılık, toplumsal seviyede daha değişik tarzlarda çatışma türleri söz konusudur. Çatışma sözcüğü bazen “rol çatışması”nı anlatmak için de kullanılabilir. Genellikle, yöneticinin görevliden beklediğiyle, görevlinin yöneticinin bizzat kendisinden ve giderek yönetimden ne beklediği arasında oldukça geniş bir oransızlık vardır. Marc ve Simon, Örgütler adlı ünlü eserlerinde çatışmayı, standart karar verme mekanizmalarında bir bozulma ve bunun sonucunda birey ya da grubun bir eylem seçeneğini seçmekte güçlüğü uğraması olarak anlıyorlar. Yazarlar çatışmayı üç biçimde ele alıyorlar: Birincisi; bireysel karar vermedeki çatışma (bireysel çatışma), ikincisi; örgütteki bireyler arası ya da gruplar arası çatışma (örgütsel çatışma) ve üçüncüsü; örgütler ya da gruplar arasında çatışma (örgütler arası çatışma). Pondy’e (1967) göre, çatışma, örgütsel verimlilik, kararlılık ve uyum yeteneğini güçlendirici bir sonuç yaratıyorsa fonksiyoneldir. Bunun tersi ise, fonksiyonel değildir (Akt. Ertekin, 2006: 95-96). Nitekim Bursalıoğlu (2002), çatışmanın kaçınılmazlığını, ondan yararlanabilmek için korkmak yerine üzerine gidilmesi gerektiğini vurgulamıştır (Akt. Kıral, 2008: 10).

Çatışma ile stres arasındaki bağlantı, pek çok zaman sanıldığı gibi, bu iki kavramın özdeşliğinden çok, çatışma durumlarının, stresin meydana gelmesinde, önemli nedenler arasında yer alıyor olmasından doğmaktadır. Çatışmaların yol açtığı değişimler, stresli durumların ortaya çıkmasındaki etkenlerdendir. Çatışmalar, başlangıcı, nedenler ve sonuçları itibariyle izlenmesi mümkün olan ve genellikle de sürekliliği olmayan bir olaydır. Oysa stresin en önemli özelliklerinden birisi, sürekliliğidir. Buna göre, stres boyutları ve kapsamı bakımından çatışmaları aşan ve daha başka alt unsurları da içine alan bir süreçtir (Şencan, 1986: 9).

Çatışma yaşamın doğal bir parçasıdır, tek başına çatışmanın kendisi değil, çatışmaya gösterilen tepki strese yol açabilecektir.



### 2.7.3. Endişe

Stres ile ilişkileri bakımından en sık anılan kavramlardan biri de endişedir. Psikolojik bir kavram olarak endişe, kişilerin yaklaştığını hissettikleri tehlikeler ve zararlı etkenler karşısında derin bir emin olamama duygusuna kapılmalarıdır (Darco, 1983: 426). Endişe bir kişiyi tehdit eden herhangi bir durumun yol açtığı korku ve huzursuzluğu birleştiren, aynı zamanda hoş olmayan heyecansal bir durumu temsil etmektedir (Eroğlu, 2000:308).

Her insanın temel duygularından biri olarak kabul edilen endişeyi, durumluk ve sürekli olmak üzere iki ayrı grupta değerlendirmek gerekir. *Durumluk endişe*, kişinin o an için hissettiği bir korku durumudur. *Sürekli endişe* ise kişinin o anda içinde bulunduğu zamanla doğrudan doğruya bağlı olmayıp; onun içinde bulunduğu durumları genel olarak stresli olarak algılama veya yorumlama eğilimidir. Burada önemli olan husus, durumluk endişenin normal bir hayat olayı olarak görülmesine karşılık, sürekli endişenin, stresli bir yaşama çizgisinin göstergesi olmasıdır (Geçtan, 1988: 176-177).

Sürekli endişenin, insan davranışları üzerindeki etkileri arasında öncelikle nevrotik davranışları sayılabilir. Nevrozların önemli bir kısmı, kişilerin bazı hususlardaki endişeyi azaltmak konusunda başvurdukları birer savunma aracı niteliğindedir. Yetersizlik ve çaresizlik duygularının yanında, utanma ve suçluluk hisleri de, büyük ölçüde endişeden kaynaklanmaktadır. Bundan başka, endişeyle ilgili çeşitli araştırmalara göre, endişe bir takım psikosomatik hastalıklara neden olduğu gibi, psikolojik çöküntü ve depresyon gibi rahatsızlıklara da yol açmaktadır (Eroğlu, 2000: 309).

Endişe ile stres ilişkisinde, diğer benzer kavramlara göre, daha sıkı bir bağıntının olduğu görülmektedir. Etkileri ve sonuçları bakımından, endişe ile stresi birbirinden ayırmak oldukça güçtür. Fakat stres, endişe kavramını da içine alacak şekilde geniş kapsamlı bir olaydır. Daha önceki kavramlarda olduğu gibi endişe de, stresin belirli, hatta önemli bir kısmını oluşturmaktadır (Eroğlu, 2000: 309).

#### 2.7.4. Kaygı

Stres, fiziksel, zihinsel veya duygusal yüklenmeler sonucunda ortaya çıkan zorlanmalar ve gerilimlerdir. Kaygı ise, gerçek veya hayali tehditler karşısında verdiğimiz tepkilerdir. Stres tepkileri doğurur, bazı stres tepkileri istemediğimiz halde belirebilir. Stresin yol açtığı en istenmedik tepkilerden biri de kaygıdır. Genel olarak huzursuzluk veya korku biçiminde kendini gösterir. Kaygı çoğu kez kas seğirmesi, titreme, gerginlik, baş ağrısı, terleme, yorgunluk hissi şeklinde kendini gösterir. Kaygının şiddeti ve derecesi çoğunlukla stresin yoğunluğuna bağlıdır (Altuntaş, 2003: 10).

### 2.8. Örgütsel Stres

Örgüt fikri, bireyin bütün ihtiyaç ve dileklerini tek başına karşılayamayacağı gerçeğinden çıkmıştır. İnsanlar, çabalarını eşgüdümleyince, birlikte, birinin tek başına yapabileceğinden daha fazlasını yapabileceklerini anlarlar. Böylece, örgüt kavramının dayandığı temel fikirlerden biri, karşılıklı yardımda bulunmak üzere çabaların eşgüdümüdür. Eşgüdümün yararlı olabilmesi için gerçekleştirilecek bazı amaçların bulunması ve onlar üzerinde anlaşmaya varılması gereklidir. Bu nedenle, örgüt kavramının dayandığı ikinci önemli fikir, faaliyetleri eşgüdümleyerek ortak bazı amaçların gerçekleştirilmesidir. Üçüncü fikre göre; yerine getirilmesi gerekli bir işlevin birden çok kişiye ihtiyaç göstermesi halinde örgütler arasında işbölümü yapılabilir. Dördüncü ve sonuncu kavram iş bölümü ve eşgüdüm fikrine sıkı sıkıya bağlıdır, bu da bir otorite hiyerarşisine olan ihtiyaçtır. Böylece örgüt, iş ve işlev bölümü yapılarak, bir otorite ve sorumluluk hiyerarşisi içinde, ortak ve açık bir amacın gerçekleştirilmesi için bir grup insanın faaliyetlerinin ussal eşgüdümüdür (Schein, 1978: 8-11).

Her örgüt yapılan işe, kullandığı teknolojiye, çevresel koşullara, üyelerinin eğilim ve deneyimlerine, örgüt içi gruplaşmalara, örgütün yarattığı iklime ve öteki etmenlere göre stres kaynakları geliştirir. Örgütlerde ortak olan nedenlere bağlı stres kaynaklarının yanında, yalnızca o örgüte özgü ya da o işten kaynaklanan stresli durumlar da vardır (Ertekin, 2006: 10).

İş ortamında belirli rol ve görevleri yerine getiren birey, örgüt ortamından kaynaklanan “örgütsel stres” ile karşı karşıyadır. Bu kavram iş stresi veya mesleki stres olarak da adlandırılmaktadır.

Örgütsel stres literatürde, mesleki stres, endüstriyel stres, iş stresi, çalışma stresi, iş baskısı gibi adlarla da anılmaktadır. Stres ve örgütsel stres ayrımı ilk olarak Kahn tarafından 1964 yılında yapılmıştır. Daha sonra 1976’da Cooper ve Marshall ve ardından Yates gibi bilim adamları örgütsel stresi daha geniş boyutlarda ele almışlardır (Genç, 2004: 263).

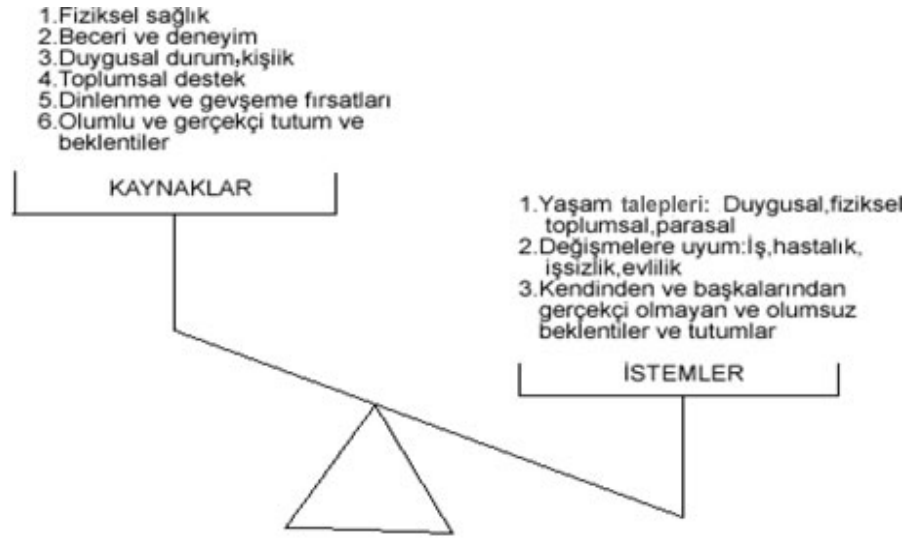
Stres kavramında olduğu gibi örgütsel stres kavramında da genel geçerlik taşıyan bir tanımlamaya gidilmediği fakat her örgütün kendine göre stres kaynakları oluşturabileceği ve bunun da kaçınılmaz olduğu vurgulanmaktadır (Kaldırımıcı, 1983: 76; akt. Kayum, 2002: 4). Ancak, anlaşılmayı kolaylaştırmak için örgütsel stres “işgörenlerin örgüte ilişkin istemlerinin yeterli düzeyde gerçekleşmemesi durumunun işgörende yarattığı olumsuzluk” biçiminde değerlendirilebilir (Aslan, 1995: 4; akt. Kayum, 2002: 4).

Bireylerde tepki yaratacak stres uyaranlarına her örgütte ve çalışma ortamında rastlanabilir. Bu uyarıcıların, bireyin direnç kapasitesini aştığı noktada ise örgütsel stres ortaya çıkmaktadır.

Örgütsel stresin görünümünü tam olarak anlamak için, stresin iki etmenin etkileşiminden doğduğunu göz önünde tutmak gerekir. Bu iki etmen, bireysel özellikler ile örgütsel veya işle ilgili özelliklerdir. Bunlar bir durumda stres tepkisini başlatır. Bireyde olumsuz bir tepki yaratacak stres uyaranlarının bulunduğu noktada, bireyin bu tepkisi strese direnmeyi belirler. Stres uyaranlarının büyüklüğü bireylerin direnme kapasitesini aştığı noktada stres ortaya çıkar. Strese direnme, bir bireysel nitelik, bir kişilik özelliğidir. Oysa stres uyaranı, çalışma süreci ve örgütün özellikleridir. Stres, örgütsel ve bireysel özelliklerin birbirini etkilemelerinin bir işlevidir (Bacharac, Baver ve Conley, 1986; akt. Pehlivan, 1993: 16). Örgütlerle bu denli iç içe yaşayan insanların, örgüte bir katkı vermesi ve dolayısıyla kendisinin de bir katkı alması; örgüt-insan ilişkilerini daha da önemli kılmaktadır. Örgüt ve stres kavramları yan yana gelince tek başlarına taşıdıkları anlamdan daha kapsamlı bir anlam kazanırlar (Ertekin, 2006, akt. Güler, Başpınar ve Gürbüz, 2001: 17).

Örgütsel stres, bireyin kaynakları, istemler karşısında yetersiz kaldığında ortaya çıkar. Bu nedenle kaynaklar ile istemler arasındaki dengenin korunması gerekmektedir. Aşağıda bireylerin kaynakları ile olası istemleri görülmektedir (Trevor ve Enright, 1990: 77; akt. Pehlivan, 1993: 16):

Şekil 3: Stres Yaratan İstemler ve Bireysel Kaynaklar (Pehlivan, 1993: 16)

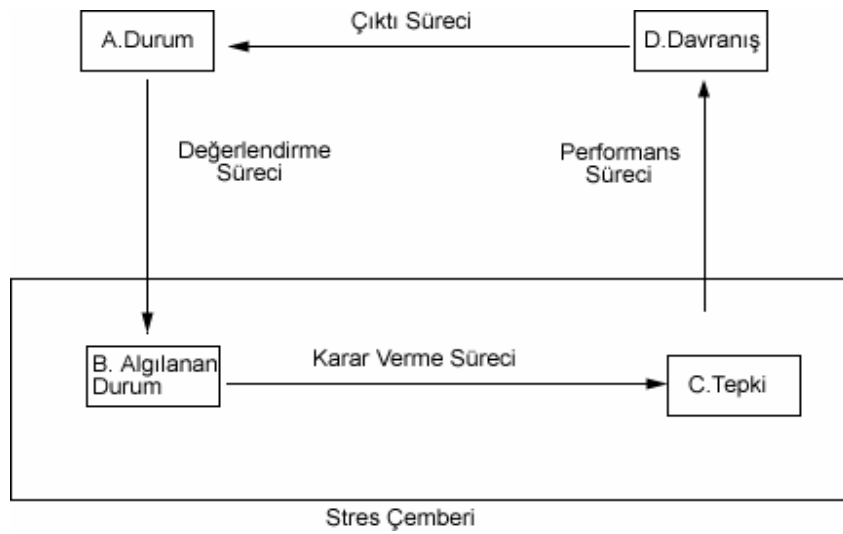


Stres bireysel özelliklerin ve değerlendirmelerin çok fazla etkili olduğu bir durumdur. Soruna bu açıdan yaklaşınca “Örgütsel stres nedir?” sorusundan daha çok, “Hangi durumlar örgütsel yaşamda daha çok stres yaratmaktadır?” sorusu önem kazanmaktadır. Bu nedenle stres çevrenin ve kişinin etkileşimini kapsayan bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Tanım yönünden soruna yaklaştığımızda böyle bir stresli durumun birçok şeye bağlı olduğu görülür (Ertekin, 2006: 10). Birinci olarak; her şeyden önce böyle bir durumun stresle karşı karşıya kalan kişi tarafından algılanması gerekmektedir. İkinci olarak; bu kişi tarafından yorumlanması, çeşitli koşullarla ve fırsatlarla etkili bir biçimde kullanımına ya da var olan sınırlılıklarla birlikte işlerin nasıl sürdürüleceğine göre birtakım ilişkilerin kurulması da bu aşamada düşünülebilir. Üçüncü aşama ise, potansiyel birtakım başarılı sonuçların ya da isteklerin bu durum nedeniyle nasıl yaratılacağı sorunudur. Böylece bir çevresel durumun algılanması ile ortaya çıkan bir istek, kişinin yeteneklerini ya da kaynaklarını zorladığı zaman ya da

maliyetler ve ödülleri arasındaki temel farklılıklar birbirini karşılayamaz hale geldiğinde, potansiyel bir stres durumundan söz edilebilir (Ertekin, 2006; akt. Güler, Başpınar ve Gürbüz, 2001: 17).

Acaba stres ya da stresli durum hangi aşamaları izleyerek bir sonuca ulaşmaktadır? Bu konuda McGrath'ın "Stres Çemberi Modeli" oldukça açıklayıcıdır (Ertekin, 2006: 11).

Şekil 4: "Stres Çemberi Modeli" (J.E. McGrath, "Stres and Behavior in Organizations", s. 1356. Akt. Ertekin, 2006: 12)



Şekilde görülen dört aşama, dört bağlayıcı süreçle birbiriyle ilişkilendirilmiştir. Böylece stresle ilgili çalışmaların temelini oluşturan süreçler daha açık olarak görülebilmektedir. Bu süreçler şöyle açıklanabilmektedir (Lazarus, 1966; akt. Ertekin, 2006: 12-13):

Bu süreçlerden ilki A ve B aşamalarını birleştirmekte ve Lazarus buna değerlendirme süreci demektedir. Aslında stres böyle bir değerlendirmenin fonksiyonu olarak ortaya çıkan bir durumdur. Bu değerlendirmenin algılanışının doğru veya yanlış olması önemli değildir. Bu değerlendirmenin objektif ve iyi çevresel koşulların sonucunda olmasıyla stres oluşabileceği gibi tam tersine tehlikeli ve istenmeyen durumların da öznel bir strese yol açacağı göz önüne alınmalıdır.

İkinci süreç B ve C aşamaları arasındadır. Buna karar verme süreci denilebilir. Burada algılanan durum ve eldeki seçeneklere göre istenmeyen bir durum için son cevap ve davranışlar seçilmektedir. Lazarus bu sürece ikinci değerlendirme süreci demektedir. Bu sürecin etkililiği şu ögelere bağlıdır: 1. Daha önceki değerlendirme sürecinin sonucuna, 2. Organizmanın geçmiş deneyimlerine, 3. Bireyin içinde bulunduğu duruma ve 4. Elde var olan kaynaklarla, birey tarafından verilecek cevaplara.

Üçüncü ilişki, çemberin C ve D aşamaları arasındadır. Bu ilişki “yanıt” veya “tepki süreci” ya da “performans süreci” olarak adlandırılır. İlke olarak, bir davranış seti, sayı, nitelik ve hız yönlerinden değerlendirilerek sonuca ulaşılır. Performans düzeyi, yeteneğe, işin zorluğuna ve performansın değerlendirilmesinde sayı, kalite ve hızdaki ölçütlere bağlıdır.

Dördüncü ilişki, “davranış” ile “durum” arasındadır. Bu ilişki, amaçlanan bireyin davranışı ile bunun o durumla ilgili sonuçlarını gösterir. Buna “sonuç” süreci diyebiliriz. Sonuç durumu ile bireyin davranışı ve stres kaynağı arasındaki ilişki stresli durumun çeşitli yönlerine göre stresle başa çıkmada da yardımcı olabilir. Kuşkusuz bu stresli duruma tepkide bulunan bireyin, stres kaynağını kesinlikle doğru olarak algıladığı anlamına gelmez. Ancak bireyin durumu algılamasına göre davrandığı düşünülebilir. Bu model, iş, rol, davranış kalıbı, fiziksel çevre, sosyal çevre ve kişiyi kapsamaktadır. Eğer kişi, stresli durumu veya stres etmenlerini doğru bir biçimde algılamazsa, stres kaynağının yanlış algılanmasına bağlı olarak ortaya çıkan, tamamlanmayan bir stres çemberinden söz edilebilir. Bu yanlış algılama nedeniyle stresle başa çıkma ve değişim zorlanmakta, stresli durum sürüp gitmektedir (Güler, Başpınar ve Gürbüz, 2001: 18).

Pallentier’e göre iş stresi, iş arkadaşları arasındaki çatışma, yönetici ile çatışma, iş doyumsuzluğu, işteki sorumlulukların fazla olması, toplumsal desteğin az olması, iş beklentilerinin belirsizliği veya zaman baskısından kaynaklanabilir. İş çevresinde ve bireyler arasında her zaman çatışmalar ve uyumsuzluklar vardır. Bunlar şiddetli stresle sonuçlanabilir (Pehlivan, 1995: 11).

Caplan, birey için tehdit olabilecek iş çevresinin her özelliğini tanımlamak için stres kavramını kullanmıştır. İş stresinin iki tipi kişiyi tehdit edebilir. Bunlardan birincisi bireyin karşılayamayacağı “talepler” ile ilgilidir. Diğerleri, ihtiyaçlarını

karşılama yetersiz “arzlar”dır. İş stresinin bu iki tipi Rogers, French, Cobb tarafından geliştirilen birey-çevre etkileşimi teorisiyle açıklanmıştır. Bireyin beceri ve yeteneklerinin kapsamı, birey istekleriyle denk düşmesi bu mücadelenin bir türü olarak kabul edilmektedir. Mücadelenin diğer türü ise, iş çevresinde bireyin gereksiniminin karşılanması boyutudur. İş stresi, “çalışan ve iş çevresi arasındaki uygunsuz ve hoş olmayan ilişkiler” olarak kavramlaştırılır. İş stresini, “bireyi normal fonksiyonlarından (örneğin zihin-vücut) saptıran psikolojik ve/veya fiziksel davranışlarını değiştiren (dağıtan veya artıran) işle ilgili etmenlerin sonucunda oluşan bir durum” olarak tanımlamak da mümkündür. Bu tanımlama, çalışanın sağlığını yani kişinin zihinsel ve fiziksel durumunu da içermektedir (Işıkhan, 1999: 44-45).

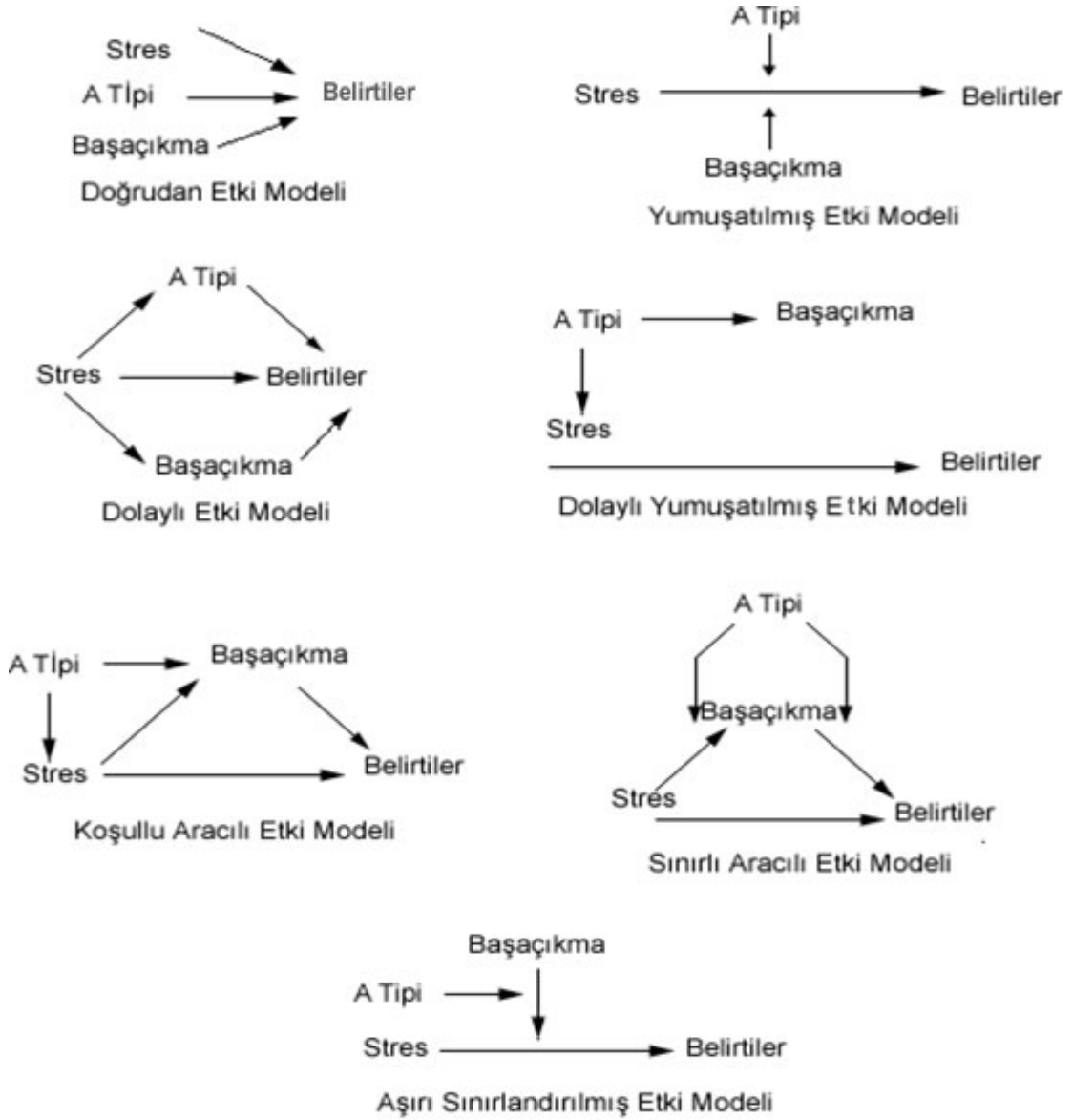
Örgütler büyüdükçe ve karmaşık bir yapıya kavuştukça bireyi etkileyen stres etmenleri de artış göstermekte ve örgütün daha zor denetleyebildiği bir olgu olmaktadır.

### **2.8.1. Örgütsel Stres Modelleri**

Örgütsel stresle ilgili kuramsal ve uygulamalı çalışmalar; kişilik özellikleri, stresi yenme ile ilgili çaba ve uygulamalar, sağlık konusunda oluşturacağı olumsuzluklar gibi etmenlerin belli bir biçimde etkileşimi üzerinde durmaktadırlar. 1468 denek üzerinde, stresle ilgili yedi kavramsal modelin; kişilik (A tipi davranış örüntüsü), stresle savaş ve başa çıkma, fiziksel ve psikolojik rahatsızlıklar gibi etmenlerle ilişkisi üzerinde durmuştur. A.B.D.’de stresle ilgili yapılan araştırmalarda özellikle üzerinde durulan ve en çok vurgulanan etmenler: 1. Stresli durum ve olaylar, 2. Kişilik etmenleri (A tipi davranış örüntüsü), 3. Stresle başa çıkma yolları, 4. Stres belirtileri (Ertekin, 2006: 24).

Stres etmenleri arasındaki ilişkiyi açıklayan aşağıdaki yedi modelden bir kısmı teoriden, bir kısmı uygulamalı çalışmalardan, bir kaç da mevcut modellerden hareketle ortaya çıkarılmıştır (Ertekin, 2006:24-31):

Şekil 5: Stres Modelleri, A Tipi Davranış, Stres Belirtileri ve Stresle Başa Çıkma (Ertekin, 2006: 25)



**2.8.1.1. Doğrudan Etki Modeli.** Bu model yukarıdaki şekilde de görüldüğü gibi stres, A tipi davranış ve stresle başa çıkmanın her birinin, sonuç üzerinde, bağımsız bir biçimde ve ayrı ayrı etkilerinin olduğunu kabul eder. Stres ve A tipi davranış bu belirtileri artırırken, stresle başa çıkma yönündeki girişimler stres belirtilerinin azalmasına neden olur (Ertekin, 2006: 26).

**2.8.1.2. Yumuşatılmış Etki Modeli.** Stresle stres belirtileri arasındaki yalnız ilişki, araştırmacıları, bu ilişkiyi değiştiren etmenlerin saptanmasına yöneltmiştir. Bu tür araştırma, stres ve belirtileri arasındaki zayıf bağın bazı bireylerde daha güçlü ilişkileri saklayacağı varsayımına dayanmaktadır. B tipi davranış ile problem ve yeniden



değerlendirmeye yönelik stresle başa çıkmada stresin etkilerinin azaldığı, oysa duygu yüklü stresle başa çıkma girişimlerinde stresin etkilerinin arttığı anlaşılmaktadır (Ertekin, 2006: 28).

**2.8.1.3. Dolaylı Etki Modeli.** Bu modele göre stres, yukarıdaki şekilde de görüldüğü gibi yalnızca stres sonucu ortaya çıkabilecek rahatsızlık ve belirtileri artırmakla kalmaz, aynı zamanda A tipi davranışı ve stresle başa çıkmayı da harekete geçirerek stres sonucu ortaya çıkabilecek belirtileri de etkiler. Örneğin sorun çözerek stresle başa çıkma stres belirtilerinde azalmayı sağlarken, A tipi davranış ve duygu yüklü stresle başa çıkma ise stres belirtilerinin artmasına neden olmaktadır. Stresle A tipi davranış arasında sürekli bir olumlu ilişki olduğunu gösteren çalışmalar vardır. Öte yandan stresle duygusal biçimde başa çıkma ile stres arasında olumlu bir ilişkinin var olduğu ancak sorun çözerek ve yeniden değerlendirerek stresle başa çıkmayla stres arasında olumsuz bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Bu sonuçlar stresin uyumsuzluğa yol açtığını ve açıkça dolaylı yumuşatılmış etki modeline uygun olmadığını vurgulamaktadır. Böylece bu modelle ilgili bilgiler, A tipi davranışla duygusal kökenli stresle başa çıkmayı desteklememektedir (Ertekin, 2006: 28-29).

**2.8.1.4. Dolaylı Yumuşatılmış Etki Modeli.** Yapılan bazı değerlendirmeler A tipi davranışa sahip olanların, strese ve stresle başa çıkmaya yönelik girişimlerinin giderek stres belirtilerini etkilediğini göstermektedir. Ancak bu etkileme sürecinin nasıl gerçekleştiği henüz bilinmemektedir. Bu süreci açıklamaya dönük modellerden biri yukarıdaki yumuşatılmış etki modelidir. A tipi davranış etkileriyle stres ve stresi yenme çabalarının birleştirilmesiyle bu modelden, dördüncü model olan dolaylı yumuşatılmış etki modeline geçilmektedir. Bu ise stresle başa çıkmada yumuşatılmış etkinin A tipi davranış belirtileri üzerindeki dolaylı sonuçlarını göstermektedir. Bu modelin öğelerini inceleyen birkaç çalışma vardır. Örneğin, bazı incelemeler B tipine göre A tipi davranış biçimi gösterenlerin daha az etkili ve uygun olmayan stresle başa çıkma çabaları içinde olduklarını göstermiştir. A tipi davranışla stres arasında sürekli olarak olumlu bir ilişkinin olduğu, yapılan bazı çalışmalarda ise stres belirtileri ile A tipi davranış arasındaki ilişkiyi stresin dolaylı olarak etkilediği anlaşılmıştır (Ertekin, 2006: 28-30).

**2.8.1.5. Koşullu Aracılı Etki Modeli.** Bu modelde dördüncü modele bir benzerlik söz konusudur. Her iki modelde de stres ve stresle başa çıkma çabaları, A tipi

davranışla stres belirtileri arasındaki ilişkide aracı rolü oynamaktadır. Bu modelde stres ve stres belirtileri arasındaki ilişkide, stresle başa çıkma çabaları dolaylı rol oynamaktadır. Bu farklılık dışında, her iki model aynıdır. Her ikisi de A tipi davranışı stres ve stresle başa çıkmada bir belirleyici olarak görmektedir (Ertekin, 2006: 30).

**2.8.1.6. Sınırlı Aracılı Etki Modeli.** Yukarıdaki şekilde de görüldüğü gibi A tipi davranış stresi etkilemede ve stresle ilgili belirtilerde alternatif bir süreç sunmaktadır. Bu model iki temel öneriyi kapsamaktadır. Bir öneriye göre; stres altındaki A tipi, stres ve stresle başa çıkma arasına isabet eden (soldaki) ok yönünde ve stresi yenemeye yönelik ama daha az etkili olan stratejilerin seçileceğini göstermektedir. İkinci öneri ise stres belirtileri ile stresle başa çıkma arasına yönelen (sağdaki) ok yönünde ve stres belirtileriyle başa çıkmada A tipine göre B tipi için daha çok yararlı olan bir seçimi göstermektedir. Bu iki öneriyle ilgili uygulamalı bir çalışma yoktur (Ertekin, 2006: 30).

**2.8.1.7. Aşırı Sınırlandırılmış Etki Modeli.** A tipi davranışla etkilenen bir başka süreç ise aşırı sınırlandırılmış etki modelinde görülmektedir. Bu modele göre stresle başa çıkmada, stres belirtileri ve stres arasındaki ilişki A ve B tipi davranışlara göre farklılıklar gösterir. A tipinde, B tipine göre daha çok uyumsuz ve duygu yüklü girişimler söz konusudur. Bu ise stresin etkilerinin, şiddetinin daha çok artmasına neden olur. Bu modelde A tipi davranışla stresle başa çıkmanın birleşik etkileri söz konusudur (Ertekin, 2006: 30-31).

Stresle ilgili yazında, türlü biçimlerde ileri sürülen bu yedi modelden en fazla destek gören ve genellikle benimsenmiş olanı “Doğrudan Etki Modeli”dir (Ertekin, 2006: 31).

## **2.8.2. Örgütsel Stres Kaynakları**

Çalışma yaşamında stres yaratan (kişisel ve örgütsel) faktörlere ilişkin pek çok araştırma yapılmıştır. Bu araştırmacılar elde ettikleri verileri değerlendirerek bazı sınıflandırmalar yapmışlardır. Sınıflandırma yapılırken dikkate alınan temel noktalardan bazıları şunlardır (Taylan ve Yaralıoğlu, 1991:105): İşle doğrudan ilgili unsurlar, çalışma yaşamındaki mesleki gelişme, çalışanların örgütteki rolü, örgüt dışı sosyal ilişki, örgütsel iklim.

Luthans (1992: 404), örgütün belli başlı stres kaynaklarını dört grupta şöyle göstermektedir:

- . Örgütsel Politikalar
- . Örgütün Yapısal Özellikleri
- . Fiziksel Koşullar
- . Örgütsel Süreçler

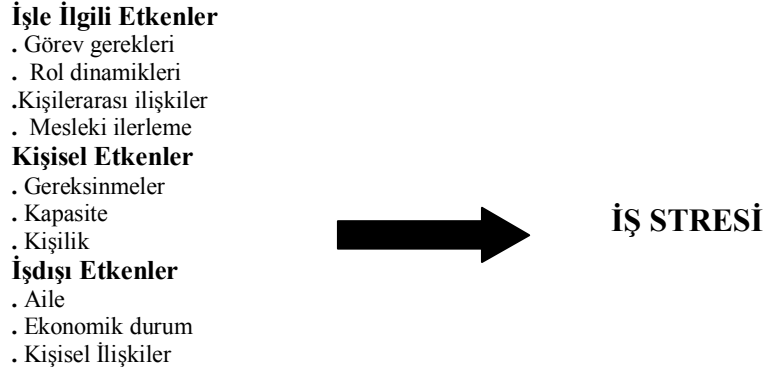
Güler, Başpınar ve Gürbüz'e göre (2001: 18-19), stres faktörleri bedeninin içinden ve dışından kaynaklanabilir. Stres fiziksel ve psikolojik faktörlerden de kaynaklanabilir. Bir başka sınıflama da bireysel stres kaynakları ve örgütsel stres kaynakları olarak yapılmaktadır. Kirel'e göre (1998: 221), örgütsel stres kaynakları kendi içinde altı gruba ayrılmaktadır: 1. İşle ilgili nedenler, 2. Bireyin örgüt içindeki rolü ile ilgili nedenler, 3. Kişiler arası ilişkilerden doğan nedenler, 4. Kariyer gelişimi ile ilgili nedenler, 5. Örgüt yapısı ile ilgili nedenler, 6. Örgütün dış çevre ile ilişkilerinden kaynaklanan nedenler.

McGrath örgütlerdeki stresi doğuracak kaynakların şunlar olabileceğini ileri sürmüştür (Akt. Ertekin, 2006: 17):

1. Görev kaynaklı stres (işin zorluğu, belirsizliği ve iş yükünün fazlalığı)
2. Role bağlı stres (çatışma, belirsizlik, iş yoğunluğu)
3. Davranış ortamından kaynaklanan stres (kalabalığın etkisi)
4. Fiziksel çevreden kaynaklanan stres (aşırı soğuk, karışık ya da düşman güçlerin varlığı gibi)
5. Sosyal çevreden doğan stres (bireyler arası anlaşmazlık, özel yaşam ile ilgili stres, dışlanma, yalnızlığa itilme gibi)
6. Bireyin kendinden kaynaklanan stres (örneğin bireyin kaygı durumu, algılama düzeni vb. )

Stres kaynakları strese neden olan unsurlardır. Bir işgörenin işe karşı tutum ve davranışlarını etkileyen kişisel, işle ilgili ve iş dışı etkenlere potansiyel stres kaynakları denilebilir (Schermerhorn, 1989: 649; akt. Pehlivan, 1993: 20):

Şekil 6: Potansiyel Stres Kaynakları (Pehlivan, 1993: 21)



Bu etkenlerden işle ilgili etkenler, açıkça yoğun bir stres potansiyeline sahiptir. Aşırı yüksek veya düşük görev gerekleri, rol çatışmaları veya belirsizliği, zayıf kişiler arası ilişkiler veya çok hızlı ya da çok yavaş mesleki ilerleme stres yaratabilir.

H.R. Sailer ve arkadaşları örgütten doğabilecek birtakım stresleri ve bu streslere karşı geliştirilebilecek tepkileri şöyle özetlemektedirler (Akgül ve Varoğlu, 1987: 134-135):

**Tablo 2: Stres Kaynakları** (Heather R. Sailer et al, "Stres: Causes, Consequences and Coping Strategies", Stres Management, July-August 1982, s. 36)

<b>Stresler</b>	<b>STRES KAYNAKLARI</b>
<b>AİLE STRESLERİ</b>	<b>Nedenleri</b> a. Ailenin kendi bireyleri için olan beklentileri. b. Aile ve iş problemleri ile uğraşmak ihtiyacı. c. Aile düzenindeki bozukluklar.
<b>ŞAHSİ STRESLER</b>	a. Kendi kendini açığa çıkaran baskılar. b. Tereddüt içinde olmak. c. Yaşlanma.
<b>SOSYAL VE DİĞER ÇEVRE STRESLERİ</b>	a. Hukuki düzenlemelerin artış seviyesi. b. Siyasi gelişmeler. c. Ortamda meydana gelen sürekli değişme.
<b>ÖRGÜT İLE İLGİLİ STRESLER</b>	a. Rol çatışması. b. İşin özelliği. c. Teşkilattaki yerleşme düzeni. d. İş akışının tasarımı. e. Teşkilat desteğinin olmaması. f. Ücret ödeme politikaları. g. Çalışanların evsafı. h. Teşkilattaki karar alma süreci.

**Tablo 3: Stres Tepkileri** (Heather R. Sailer et al, “Stres: Causes, Consequences and Coping Strategies”, Stres Management, July-August 1982, s. 37)

<b>Tepki Çeşidi</b>	<b>STRES TEPKİLERİ</b>
SUBJEKTİF TEPKİLER	<b>Ortaya Çıkış Biçimi</b> Depresyon, bıkkınlık ve tatmin olmama.
DAVRANIŞSAL TEPKİLER	Aşırı yemek yemek, içki veya sigara içmek, saldırgan davranış, yapılan hatadaki artış ve ilaç bağımlısı olmak.
DUYGUSAL TEPKİLER	Dikkatini yoğunlaştıramama veya karar verememe sık sık meydana gelen unutkanlıklar, eleştirilere aşırı duyarlılık.
FİZYOLOJİK TEPKİLER	Kandaki şeker seviyesinin, kan basıncının ve kalp atış hızının artması, ağzın kuruması, baş ağrıları, ülser, kronik kalp rahatsızlıkları, göz bebeğindeki büyüme.
ÖRGÜT İLE İLGİLİ TEPKİLER	Göreve zaman zaman gelmeme, verimsizlik, yüksek iş gücü devir hızı, kötü çalışma atmosferi, iş tatminsizliği, yüksek kaza oranı ve işte husumete maruz kalma.

1980’lerden itibaren iş stresi alanında yapılan pek çok araştırma, çalışma hayatındaki stresin altı esas kaynağı olduğunu vurgulamaktadır (Cartwright ve Cooper, 1997: 15), bu çalışmada stres kaynakları bu sınıflandırmaya göre anlatılacaktır:

- İşe özgü etkenler
- Örgütsel rol
- İşteki ilişkiler
- Kariyer geliştirme
- Örgütsel yapı ve iklim
- İnsan kaynakları yönetim uygulamaları

### **2.8.2.1. İşe Özgü Stres Kaynakları**

İşgörenin örgütte bulunma gerekçesi belli bir görevi yerine getirmesidir. Her işin yapısına ve kapsamına göre bazı istekleri vardır. Bu istekleri yerine getirmek, bu gereklere uymak çalışanı strese sokar.

Her iş kendi başına bir stres kaynağıdır. Araştırmacılar, iş stresini anlatmak için önce işin kendisi ile ilgili nedenleri başlangıç noktası kabul etmektedirler. İşin kendisi ile ilgili stres kaynakları:

**2.8.2.1.1. Aşırı İş Yükü.** Aşırı iş yükünün iki farklı tipi araştırmacılar tarafından tanımlanmıştır: Niceliksel (Kantitatif) iş yükü, yapılacak çok iş olduğunu belirtir

(Cartwright ve Cooper, 1997: 15). Bu durumda bireylerin aşırı çalışması ve zamana karşı yarışması söz konusudur. Kişi işinde uzman olabilir ancak zaman baskısı, uzun çalışma saati, gerçekçi olmayan teslimat tarihleri, dinlenme aralarının olmaması gibi etkenlerin tümü çalışmada bir stres tepkisi başlatabilir (Trevor ve Enright, 1990: 73; akt. Pehlivan, 1993: 29).

Niteliksel (Kalitatif) iş yükü ise, işin çok zor olması ya da iş gereklerinin bireyin entelektüel ve teknik yeterliliğini aşmasıdır. Yapılan iş, sürekli dikkati, üst düzeyde kararlar vermeyi ya da karmaşık gerektirebilir ve bütün bunlar bireyde stres yaratabilir (Trevor ve Enright, 1990: 73; akt. Pehlivan, 1993: 29). Niteliksel iş yükü, bireylerin işlerini tanımlamak için gerekli beceriden kendilerini yoksun hissetmeleri durumunda ortaya çıkar (Greenberg ve Baron, 1997: 231; akt. Karadavut, 2005: 61).

Yapılan araştırmalar, aşırı iş yükünün biyokimyasal değişmelere neden olduğunu doğrulamıştır. Aşırı iş yükü özellikle kandaki kolesterol düzeyini yükseltmektedir. Ayrıca aşırı iş yükünün; iş tatmini düşük olan personelde bozucu etkiler yaptığı da araştırmalarla doğrulanmıştır (Artan, 1986: 79).

Sonuç olarak, işte belli bir düzeydeki iş yükü stres yaratıcı ve güdüleyici olmaktadır, arzu edilmektedir. Ancak önemli olan bireyin kendi durumuna göre en uygun (optimum) düzeyi tutturabilmesidir (Ertekin, 2006: 74). Bu durum aşağıdaki şekil yardımıyla daha net görülecektir:

Şekil 7: İş Yükü ve Performans İlişkisi (Güler, Başpınar ve Gürbüz, 2001: 20)



**2.8.2.1.2. İşin Sıkıcı Olması (Monotonluk).** Araştırmalar, sıkıntının, geleneksel stres nedenleri olan uzun çalışma saatleri, ağır iş yükleri, baskılı sorumluluklar kadar hatta onlardan daha fazla strese neden olduğunu ortaya koymuştur (Artan, 1986: 68). Öbür tarafta ise insanın yaratma, ortaya bir ürün çıkarma gereksinimi vardır.

Bir işin aynı tempoda ve sürekli tekrarlanarak yapılmasının verdiği yorgunluk ve bıkkınlık durumları kısaca monotonluk olarak adlandırılmaktadır. Monotonluk çalışanlar için bir şikayet ve doyumсуuzluk kaynağıdır (Eren, 1984: 199).

Monotonluğun başlıca kaynakları:

1. İşin özellikleri,
2. Çalışanın monotonluğa karşı duyarlılığı,
3. İş yerinin manevi ortamı
4. Çalışanın psikolojik durumu, olarak özetlenebilir (Eren, 1984: 200).

Monotonluğun insan üzerindeki etkisi, umutsuzluk, sıkıntı, gerilim, stres, ilgisizlik, pasif direnme, saldırganlık gibi ileri derecede psikolojik ve sosyal bozukluklardır Bunlardan bazıları, her insanda gözlenebilen basit davranış bozuklukları olmakla birlikte, bazıları tedavi gerektiren ağır durumlardır (Tutar, 2004: 228).

Monoton ve kolay işlerde çalışanların sağlığı da en az zor ve aşırı iş yükü altında çalışanlar kadar olumsuz biçimde etkilenmektedir; büyük bir kuruluşun 1500 yöneticisi üzerinde yapılan bir araştırma çok aşırı düzeyde stresten etkilenenlerle çok az düzeyde stresle karşılaşanların, her iki grubun da, orta düzeydeki stresli iş yapanlara göre daha çok sağlık sorunlarının olduğunu saptamıştır (French, Caplan ve Harrison, 1982; akt. Ertekin, 2006: 73).

Bu durumun düzelmesi, sıkıcılığın azaltılması için; değişikliklerde bireylerin görüşlerinin alınması, iş ve çalışma dönemlerinde değişiklik yapılması, grup içinde iş değişimi yapılması, küçük iş gruplarının oluşturulması, iletişim olanaklarının artırılması, renk düzenlemesinin yapılması, hafif beden hareketlerinin yapıldığı molaların olması ve müzik yayınının yapılması gibi çözüm yolları denenebilir (Şimşek, 1994: 243).

**2.8.2.1.3. Değişim ve Yeni Teknoloji.** Yeni teknoloji ve iş çevresindeki hızlı değişiklik, çalışanların becerilerini çabucak eskitmektedir. Yeni donanım ve sistemleri sürekli iyi bilme ihtiyacı, bireyde tehdit durumu ortaya çıkarmaktadır. Bu durum yeterli eğitim sağlanmazsa potansiyel stres kaynağı olmaktadır. Gelişen yeni teknoloji, bireyde görevini yapamama duygusu oluşturur. Ayrıca, yeni teknoloji ve artan endüstriyel otomasyon, işin kolaylaştırılması ve monotonlaşması da ağır iş yükü gibi potansiyel stres kaynağıdır (Tutar, 2004: 229).

Değişim, işle ilgili yeni yöntem ve uygulamalar gündeme getirmişse çalışanların eğitiminin ve uyumunun sağlanması planlanmalıdır. Özellikle belli yaş ve statüdeki çalışanlar için bu durum kolay olmayabilir. Aynı biçimde kültürel değerler ve yargılar, yaşama ilgili anlayış ve uygulamalar, tutum ve davranışlar da farklılık yaratabilir. Katımlı yönetim uygulamaları ve örgüt içi demokrasi de bazı yöneticiler ve çalışanlar için stres kaynağı olabilir (Ertekin, 2006: 74).

**2.8.2.1.4. İş Koşulları.** Çalışma koşulları, bir işgörenin işini yaparken, örgüt tarafından, bu işi yapmaktan dolayı kendine sunulan her türlü fiziki, ekonomik ve psiko-sosyal koşullar ve olanaklardır. Ücret ve sosyal yardım, iş güvenliği, sağlık hizmetleri, işyerine geliş gidişler, gürültü, ısı, aydınlanma, dinlenme ve çalışma süreleri, ücretli izin durumu, ast-üst ve diğer sosyal ilişkiler, örgütsel iklim ve moral gibi, çalışma yaşamının bütün yönlerin, çalışma koşulları kavramı içinde düşünülebilmektedir. Bu konuların, işgörenler tarafından yeterli görülmemesi, bunların her birinin bir stres etkeni olarak algılanması ve yorumlanmasına neden olacaktır (Eroğlu, 2000:326).

Çalışma koşulları ve işyerinin arz ettiği kaza ve hastalık tehlikeleri, mikroplu, aşırı nemli veya zehirleyici ya da boğucu gazlar ile dumanların varlığı veya oluşma tehlikesi, bireyin sürekli harekete geçebilecek alarm ve korku içinde yaşamasına neden olabilecektir.

Çalışma yerinin yeterince aydınlatılması ile işin daha kolay yapılması ve verimlilik arasında bir ilişki vardır. General Electric firmasında yapılan bir araştırmada, özellikle kontrast görüntülerde ışık şiddetinin giderek yoğunlaştırılması, işgörenin yaşının ilerledikçe yoğunluğun giderek artırılması ve en az, işin yapıldığı yer kadar çevrenin de ışıklandırılması gerektiği sonuçlarına varılmıştır (Sabuncuoğlu, 1987: 56).



İş yerinin temiz havalı ve normal düzeyde ısıtılması verimi etkileyen, işe uyarlanmayı kolaylaştıran önemli bir etkidir (Ramsey, 1984: 57; akt. Pehlivan, 1993: 33).

Kalabalık ve gürültü, verimlilik ve kendini iyi hissetme duygusu üzerinde olumsuz etkiler yaparak stres yaratmaktadır. Kalabalık, gizlilik ve kişiye özgünlüğü yok ettiği için stres kaynağı olabilmektedir.

Bu koşulların en uygun düzeye ulaşması işgörenin moral yapısını etkileyebileceği gibi, örgütle bütünleşmesini de kolaylaştıracaktır. Bu nedenle, aydınlatma, ısınma, havalandırma, gürültü ve titreşim gibi fiziksel koşulların işgörenlerin çalışma temposu ve isteğini artıracak biçimde düzenlenmesi gerekmektedir (Sabuncuoğlu, 1987: 55).

**2.8.2.1.5. Vardiyalı Çalışma.** Tüm organizmalar, yirmi dört saat içinde, ortama uyum sağlayarak gelişmektedirler. İnsanda da bu durum aynıdır ve vücut işlevlerinin birçoğunda saate uygun bir ritmi korurlar. Bu yirmi dört saat içinde uyku düzenleri, vücut ısısı, kan basıncı, böbreklerin salgılaması ve kandaki şeker oranı tutarlı bir yükselme ve düşme gösterir. Örneğin böbrekler gündüz, geceye göre daha fazla idrar üretmeye programlanmıştır (Işıkkhan, 2004:104).

İş hayatındaki vardiyalı çalışma düzeni, mal ve hizmet üretiminin kesintiye uğramaması bakımından öngörülmüş ve uzun yıllar her toplumda uygulanmış bir nöbetleşe çalışma sistemidir. Üretimin devamlı olması gereken endüstri kolları (madencilik, çelik ve petro-kimya sanayi gibi) ile devamlı hizmet vermesi gereken iş kollarında (ulaşım, sağlık, posta hizmetleri gibi), vardiyalı çalışma düzeni kaçınılmazdır (Eroğlu, 2000:325).

Kaçınılmaz olan bu düzenin hem insanın biyolojik ritmi ile çeliştiği hem de aile ve sosyal yaşamı olumsuz bir biçimde etkilediği bilinmektedir. Araştırmalara göre gece vardiyası çalışanlarının bir ve iki buçuk saat kadar daha az uyudukları ve bunun sonucunda da sürekli yorgun, huzursuz, sinirli ve gergin oldukları, sindirim sistemi ile ilgili sorunlarının da daha çok olduğu anlaşılmaktadır. Gece vardiyasında çalışmanın doğurduğu sonuçlar ve etkileri, çalışılan süre ile de sınırlı kalmamaktadır. Norveç'te yapılan bir araştırma gece vardiyasında çalışanlarda psikolojik sorunlarla, sindirdim

sistemi rahatsızlıklarının daha sık görüldüğünü, ayrıca vardiyalı çalışmayı bırakanların eski çalışma düzeninden dolayı hastalandığını göstermiştir (Baltaş ve Baltaş, 1987: 267). Bir tekstil fabrikasında 55 erkek ve 66 kadın toplam 121 işçi üzerinde yapılan araştırmada şu sonuca varılmıştır; aralıksız bir vardiya çalışması sürdüren işçilerin fiziksel ve zihinsel stres, uyku sorunları, yorgunluk ve sosyal huzursuzluklarının olduğu anlaşılmıştır (Alkan, Soğancıoğlu ve Pamukçu, 1989: 93-100).

Vardiya çalışanların sakıncalarını hafifletmek için, örneğin çalışanların aile ve sosyal yaşamlarını ilgilendiren konularda olanak ölçüsünde önlemler alınmalıdır. Bu önlemler arasında işlerin vardiyalar arasında daha iyi dağıtımı, çalışma sürelerinin azaltılması, ek dinlenme araları, vardiyalı çalışmada harcanan zamanda kısıtlama, daha iyi gıda, taşıma ve temizlik sayılabilir (Norfolk, 1989: 98).

**2.8.2.1.6. Uzun Çalışma Saatleri.** Çalışma saatlerinin uzun oluşu, çalışanın sağlığında olumsuz durumlar ortaya çıkarır. Uzun çalışma saatleri çalışanın hem fiziksel ve psikolojik açıdan yorulması hem de yaşamın diğer alanlarına ayırabilecek zamanın kullanımını etkilediğinden bireylerde stres yaratmaktadır.

Yapılan araştırmalar, uzun süreli çalışma saatleri ile koroner kalp hastalıklarına bağlı ölümler arasında bir bağlantı saptamışlardır. Amerika'daki ışık endüstrisi çalışanları arasında (Breslow ve Buell, 1960) yapılan bir araştırmada haftada 48 saatten fazla çalışan 45 yaş altı bireylerin, haftada en fazla 40 saat çalışan benzer bireylere göre koroner kalp hastalıklarından ölme riski iki kat daha fazla olduğu belirlenmiştir. Bir başka araştırma 100 genç koroner kalp hastası üzerinde yapılmıştır (Russel ve Zohman 1958) . Bu hastaların % 25'inin iki işte çalışmakta ve ilaveten % 40'ı haftada 60 saatten fazla çalışmakta olduğu görülmüştür. Uzun süre çalışan yöneticiler ve 36 saat ya da daha fazla bir süredir uyuyamayan tıp personeli gibi pek çok birey işte sağlık problemleri ve indirgenmiş verimlilik yaşayabileceği tespit edilmiştir. Yapılan çalışmalara göre; haftada 40 saatten 50 saatin ötesine kadar çalışma, yükselen bir şekilde verimsiz harcanmış zamana yol açmaktadır. Nitekim Avrupa Komitesi'nin Toplumsal Bildirgesi, üye ülkelerde çalışma saatlerinin haftada 48 saatle sınırlandırılmasını istemektedir (Russel ve Zohman, 1958; akt. Cartwright ve Cooper, 1997).

### 2.8.2.2. Örgütsel Rolden Kaynaklanan Stres Etkenleri

Rol bir işgörenden örgütteki konumu ile ilgili olarak başkalarının beklediği, istediği eylem ve işlemlerdir (Başaran, 1991: 47).

Organizasyonun beklenti ve talepleri ile kişinin beklenti ve talepleri çatıştığı zaman rol baskısı ortaya çıkar. Rol özellikleri araştırmacılar tarafından dört grupta incelenmektedir (Ross ve Altmaier, 1994: 36; akt. Karadavut, 2005: 63):

**2.8.2.2.1. Rol Çatışması.** Rol çatışması, genellikle işgörenin kişisel ölçütleri, değer ve beklentileriyle iş gerekleri arasındaki zıtlıktan kaynaklanır (Ertekin, 2006:113).

Organ ve Hamner'e (1982) göre rol çatışması, bir baskıya uymanın zor olduğu durumlarda iki veya daha fazla baskıya maruz kalmak şeklinde tanımlanmaktadır (Kıral, 2008: 24).

Rol çatışması, kişinin örgütte yapmakla görevli olduğu iş ile kendisi arasındaki çeşitli uyumsuzluk ve çelişki durumlarıdır (Erdoğan, 1983: 83-84).

Rol çatışması, bireyden iki veya daha fazla şey beklendiği durumlarda, bunlardan birini yapmanın, diğerlerini yapmayı zorlaştırması ya da imkansızlaştırması halinde yaşanan durum olarak tanımlanmaktadır (Beehr, 1995: 69). Örneğin, okullarda rehber öğretmenlerden (psikolojik danışmanlardan) beklenen danışmanlık rolü, kişinin en özel sırlarını bile paylaşmasını gerektirir. Ancak yine aynı kişiye yüklenen disiplin kurulu üyeliği rolü belki de aynı öğrenciyi nedenlerini bilmediği bir suç nedeniyle cezalandırıcı olma işlevini yerine getirmeye zorlamaktadır. Bu durumda rehber öğretmen iki rolü arasında çatışma yaşayarak strese girmektedir (Pehlivan, 2002: 68-69).

Daniel Katz ve Robert E. Kahn'a göre rol çatışması dört bölümde incelenebilir (Akt. Artan, 1986: 77-78):

*Göndericinin kendisinden kaynaklanan çatışma:* Bir üstün astından önemli bir projeyi belirli bir süre içinde istemesi, ancak bu zaman süresi içinde normal işleyişe göre yapılacak işlerin bulunması, yani aynı süre içinde yapılacak iki farklı işin olması,

göndericinin kendisinden kaynaklanan çatışmaya örnektir. Böylece kişi kendini engellenmiş hissedecektir. Rol çatışmasının özü de buradadır.

*Göndericiler arasındaki çatışma:* Aynı zamanda birden fazla rol göndericisine bağlı olarak çalışan bireylerde bu tür rol çatışması kolayca ortaya çıkar. Belli zamanlarda iki üstün de kendi verdiği görevlerin öncelikle yapılmasını istemesi sonucunda işgören çatışmaya düşerek strese girer.

*Roller arası çatışma:* Kişi iki farklı rol de olduğu zaman ortaya çıkar. Kişinin vaktinin çoğunu işine ayırmak zorunda kalması ile evde bir baba ve eş olarak bulunamaması bu tür rol çatışmasına örnek gösterilebilir.

*Kişi ve rol arasındaki çatışma:* Örgütün, kişiden kendi temel değerleriyle, kişilik özellikleriyle, gereksinimleri ile çatışacak özellikte bir rol veya roller istediği zaman ortaya çıkan bir çatışma türüdür. Örneğin, savaşa karşı bir mühendisin, silah yapan bir örgütte çalışması ve geçimini sağlamak için bu işi yapmak zorunda olması.

**2.8.2.2.2. Rol Belirsizliği.** Rol belirsizliği, işgörenin yaptığı görevde bir kesinlik olmadığı ya da izlediği işlemler dizisini açık seçik algılayamadığı zaman ortaya çıkmaktadır (Gödelek, 1988: 29). Bu durumdaki kişi neyi nasıl yapacağından pek emin değildir. Bu durum özellikle yeni işe alınanların karşılaştıkları bir durumdur ve bu kişilerin rolü henüz pek açık olarak saptanmamıştır (Kenan ve Newton, 1987; akt. Ertekin, 2006: 113).

Rol belirsizliği, bir kişiye yönelik bilgi ve onun rolü için gerekli olan performans arasındaki çelişki olarak tanımlanabilir (Işıkhan, 2004: 107)

Rol belirsizliği, bir bireyin iş amaçlarının, birlikte çalıştığı kişilerin beklentilerinin ve işin olanakları ve sorumluluklarının açık bir resmi olmadığı durumlarda ortaya çıkar (Cartwright ve Cooper, 1997: 17). Rol belirsizliği, eğitim eksikliği, zayıf iletişim ya da bilginin çalışma arkadaşları veya yöneticiler tarafından çarpıtılması, kasıtlı olarak esirgenmesi nedeniyle de oluşabilmektedir (Luthans, 1995: 200).

Yapılan araştırmalarda rol belirsizliği ile can sıkıntısı, yaşamdan zevk almama, işe güdülenmede düşüklük, işten ayrılma isteği, kaygı düzeyi ve alınganlık arasında

doğrudan bir ilişki bulunmuştur (Artan, 1986: 79). Rol belirsizliğinin, iş doyumsuzluğu, depresyon, yüksek tansiyon ve hızlı kalp atışına neden olduğu artık bilinmektedir (Howard, Cunningham ve Rechnitzer, 1986; akt. Ertekin, 2006: 113).

Kişinin sorumluluk sınırlarının iyi çizilmemiş olması, görevin kişiden beklendiklerinin açık olmaması, kişileri çelişkiye düşürür (Baltaş ve Baltaş, 1989: 71). Bu belirsizlik, kişiyi herhangi bir davranış için suçlanmaya hazır hale getirir. Rol belirsizliğinin olduğu yerde, plan yapmak ve işlere öncelik vermek de mümkün değildir (Altuntaş, 2003: 29).

Görevler, işgörene destek olacak açık beklentileri ve gerekli bilgileri içermelidir. İyi bir organizasyon, yeterli hizmet içi eğitimi ve bizzat iş üzerinde verilecek bilgi ve eğitim, kişilerin ne yapacaklarını gösteren görev tarifleri ve çalışanlardan zamansız bilgi istemeyi engellemeye dönük düzenlemeler rol belirsizliğini ve kişilerarası çatışmayı önemli ölçüde azaltabilmektedir (Güçlü, 2001; akt. Kırıl, 2008: 26).

Rol belirsizliğini önlemek için bir organizasyona yeni giren çalışana, sorumlulukları ve iş gerekleri ile örgütün havası ve yazısız kuralları gibi örgüt çehresi de öğretilmelidir.

**2.8.2.2.3. Aşırı Rol Yükleme.** Mesleki stresin kaynağı olan rol özelliklerinden bir diğeri de aşırı rol yüklemesidir. Aşırı rol yüklemesi iki kategoriye ayrılabilir. Bunlardan birincisi, kişinin, işin bütünü, mesleğinin gerektirdiği şekilde tamamlaması için yeterli zamana sahip olmadığı durumlarda ortaya çıkan niceliksel aşırı rol yüklemesi olarak adlandırılır. İki kişiye kâtiplik desteği sağlarken dört kişiye destek sağlaması istenen bir sekreter düşünülduğünde; bu değişiklik, eğer önceden olduğu gibi bütün işlerin 40 saatlik iş haftasında tamamlaması anlamına gelirse, sekreter, miktarsal aşırı rol yüklemesi yaşayabilir. Bu daha önce anlatılan aşırı iş yükü gibi düşünülebilir.

Aşırı rol yüklemesinin diğeri ise nitelikselidir. Burada aşırı çalışma zamanla bağlantılı değildir. Belirli bir işi yapmak için yeterli yeteneğe sahip olmamayı içerir. Niteliksel aşırı rol yüklemesi, çalışanların, sahip oldukları yetenek ve sarf ettikleri gayretle yeterli performansı göstereceklerine inanmadıkları durumlarda ortaya çıkar. Aynı durum insanların yapamayacakları bir işe ulaşmaya kadar sürekli terfi ettirildikleri birçok organizasyonda olur (Ross ve Altmaier, 1994; akt. Karadavut, 2005:

65). Bu durum, eskiden başarılı olan bir çalışanın, gerekli yeteneklerinin olmadığı yeni bir işe atandığında ortaya çıkan niteliksel aşırı rol yüklemesini tanımlayan “Peter İlkesi” olarak adlandırılır (Yates, 1989: 61). Laurence Peter ünlü kitabı “Peter İlkesi”nde şu görüşü ileri sürmüştür: Birçok hastalığın üst düzeydeki yöneticiler arasında yaygın olması onlardan birçoğunun, atanmış oldukları işin stresi ile başa çıkamayacak düzeyde olmalarından kaynaklanmaktadır (Ertekin, 2006: 124).

**2.8.2.2.4. Eksik Rol Yükleme.** İş stresi ile ilgili bir diğer rol özelliği, kişiye, yetenekleri, gereğinden az kullandırıldığında ortaya çıkar. Bu durumda eksik rol yüklemesi strese sebep olur. Çalışanlar buldukları işe göre çok fazla yeteneğe sahipse eksik rol yüklemesinden söz edilir (Karadavut, 2005: 65).

Eksik rol yüklemesinin klasik örnekleri, üretim işlerinde örgütsel hiyerarşinin alt basamaklarında ortaya çıkar. Basit makineler tarafından tamamlanabilen, ezbere görev yapılan işlerde çalışan işçiler belli bir süre sonra eksik rol yüklenmesi yaşayabilirler (Ross ve Altmaier, 1994: 39; akt. Karadavut, 2005: 65).

### **2.8.2.3. İşteki İlişkilerden Kaynaklanan Stres Etkenleri**

Hangi işyeri olursa olsun, kişiler arası çatışmalar strese yol açar. Kişiliklerin uyumsuzluğu, amirlerle, meslektaşlarla veya memurlarla rahatsız ilişkiler, iş yerindeki önceliklerle ilgili tartışmalar, işleri tamamlamak için uygun yöntemlerde anlaşamama, büro politikaları ve en basit ilişkilerde bile gereksiz gerginlikler bu çatışmalar arasında sayılabilir (Şahin, 1994: 28).

İşlerindeki ilişkilerini iyi düzenleyemeyen bireyler, kendilerini ve diğer bireyleri olumsuz yönde etkileyerek kötü iş ortamının oluşmasına yol açarlar. Bu durum ise önemli ve süregelen bir stres kaynağıdır (Artan, 1986: 85). İlişkileri iyi olmayan bireyler sosyal desteği de az hissedecek, bunun sonucu olarak da daha fazla stres yaşayacaklardır (Karadavut, 2005: 67).

Howthorne Araştırmaları, küme bağlılığının ve birlikteliğin işgörenler için, özellikle de örgütlerin alt düzeylerindeki bireyler için çok önemli olduğunu göstermiştir. Eğer işgörenin kümenin diğer üyeleriyle ilişkileri kısıtlanır veya engellenirse, küme kişiye kapatılırsa bu durum önemli ölçüde stres yaratır (Luthans, 1989: 200; akt.

Pehlivan, 1993: 40). Kişiler arası ilişkilerdeki sorunlar çözülmez ise stres yaratabilir (Şahin, 1994: 28).

İş hayatındaki zor ilişkiler, aşırı gerilim sonucunda oluşan diyare, boyun ve sırt ağrıları, endişe ve uykusuzluk gibi hastalıkları ortaya çıkarabilir (Yates, 1989: 64).

İş yerinde üç türlü kişilerarası ilişkiden söz edilebilir. Bunlar: Yöneticilerle ilişkiler, iş arkadaşları ile ilişkiler ve müşterilerle ilişkilerdir. Ayrıca grup desteğinin seviyesi ve işyerinde dedikodu yapılması da ilişkilerden kaynaklanan stres etmenlerindedir.

**2.8.2.3.1. Yöneticilerle İlişkiler.** Üst ve ast arasındaki ilişkinin biçimi ve yapısı, kişileri olumlu veya olumsuz olarak etkileyen önemli bir unsurdur. Burada ast açısından sorun, yöneticinin ekibine girmeyi başarmak ve onun bir parçası olmak hem de kendi bağımsız kişiliğini koruyabilmektir. Bunu başaramayan astların yöneticilerine karşı olumsuz tutumlar içinde olması doğaldır. Stres altında bulunan astlar, üstlerinin yapıcı eleştiride bulunmadıklarını, belirli kişilere önem vererek onlara ayrıcalıklı davrandıklarını belirtmektedirler (Artan, 1986: 87).

Yöneticilerden destekleyici bir liderlik görmek çalışanların daha az stres yaşamalarını sağlayacaktır (Ross ve Altmaier, 1994: 46; akt. Karadavut, 2005: 69). Yönetici ve çalışanların ilişkisine odaklanan bir çalışmada, çalışanlar arasında patron “destekleyici” olarak algılandığında orada, dostluk, karşılıklı güven, saygı ve yönetici ile alt kademe arasında kesin bir sıcaklık olduğu; yöneticinin destekleyici olmadığını söyleyen çalışanların ise daha fazla iş stresi yaşadıkları belirlenmiştir (Cartwright ve Cooper, 1997: 18). Ancak çeşitli araştırmalarla, çalışana stres ile ilgili yardım etmede hangi liderlik tarzının daha etkili olduğunun şahıs ve duruma göre değiştiği belirlenmiştir (Ivancevich ve Matteson, 1980).

Yönetilenlerin kişilik yapıları birbirinden farklıdır; bu nedenle yöneticilerden beklentiler de farklı olmaktadır. Örneğin; çalışmaktan hoşlanan, sorumluluk üstlenen, bağımsızlık güdüsü yüksek olan yönetilenler yetkeci yöneticilere sorun çıkarırlar. Diğer yandan yöneticiye tartışmasız itaat eden bağımlı yönetilenler, kendi kendilerini yönetmeleri için serbest bırakan yöneticilere kuşku ile bakarlar. Bu olumsuzluklar, ilişkilerin zayıflaması ve tedirginliğe yol açarak stres oluştururlar (Artan, 1986: 86).

Çalışan kişilerin kendilerini yöneticilerden daha yetenekli ve üstün görmesi, yöneticinin ilişkiyi bu şekilde algılaması ya da yöneticinin çalışanın işinden memnun olmaması ve yöneticinin çok titiz olmasının çalışan için büyük bir stres kaynağı olduğu bir gerçektir. Bu yöneticileri memnun etmek oldukça zordur (Baltaş ve Baltaş, 1989: 70). Yönetici ve yönetilen arasında oluşan çatışma, sürtüşme ve gerginlik günlük yaşamın bir parçası olduğu kadar sürekli bir stres kaynağıdır.

**2.8.2.3.2. İş Arkadaşları ile İlişkiler.** Aynı düzeyde olan çalışanlar bir yandan birbirleri ile yardımlaşmak, diğer yandan da bir üst basamağa yükselmek için birbirleri ile yarışmak zorundadırlar. Bu çelişki nedeniyle çalışanlar strese girerler (Artan, 1986: 87).

İş arkadaşları arasında stres, rekabetten ve genellikle “ofis politikaları” olarak tabir edilen kişisel çatışmalardan dolayı meydana gelir. Yetersiz sosyal destek, bir bireyin refahı ve sağlığı, bir kurumun atmosferi ve başarısı için tehlike oluşturmaktadır. Çünkü insanların çoğu işte o kadar çok zaman harcar ki iş arkadaşları arasındaki ilişki çok değerli bir destek sağlayabilir ya da tersi olarak stresin belirli bir kaynağı olabilir (Cartwright ve Cooper, 1997: 19). Sinirlendirici, zor geçinilen kişilik özelliğine sahip olan bireyler etrafındaki kişiler için stres kaynağıdırlar (Cartwright ve Cooper, 1997: 19).

Çalışma arkadaşları ile yaşanan ilişki bozukluğu, güven duygusunu ve empati kurma becerisini olumsuz etkilemektedir. İlişkiler kötü olduğunda çalışanlar birbirlerinin sorunlarını dinlemeyecekleri gibi işlerin yapılmasında birbirlerine çok fazla yardımcı olmayacaklardır. Yapılan bir araştırmada ilişkilerin kötü olduğu işyerlerinde çalışanların, yaşadıkları stresten iş arkadaşlarını sorumlu tuttıkları, iyi ilişkilerin olduğu işyerlerinde çalışanların ise stresle daha iyi baş edebildiklerini belirtmişlerdir (Altuntaş, 2003: 33).

**2.8.2.3.3. Müşterilerle İlişkiler.** İşyerindeki diğer stres potansiyelli ilişki, müşterilerle olan etkileşimlerde bulunmuştur. Bu ilişkiler genellikle çalışanın yaptığı işin merkezi olarak gösterilir.

Hizmet sektöründe çalışan kişiler, diğerlerine yardım ederken, yaşadıkları güçlü kişisel sorumluluk duygusu ve iş başarıları ile ilgili aldıkları yetersiz geribildirimden



dolayı mesleki stres için kolay hedef haline gelebilirler. Örneğin hastalarla sürekli temas kuran tıbbi personel, sürekli artan ve yüksek oranda duygusal tükenme yaşarlar (Karadavut, 2005: 69).

**2.8.2.3.4. Grup Desteğinin Seviyesi.** Araştırmalar, yoğun bir sosyal çevreye ait olan insanların stresli yaşam olaylarından daha az etkilendiklerini, stresle ilgili sağlık sorunlarının daha az olduğunu ve stresle daha kolay başa çıktıklarını doğrulamıştır (Trevor ve Enright, 1990: 7-9; akt. Güney, 2000: 443). Gruptan soyutlanmak, stres, hastalık ve sıkıcılık etkenleri açısından bir risk etmenidir. Grupsal destek ise strese karşı dirençli olmayı sağlayan önemli bir öğedir. Çalışma hayatındaki arkadaş desteği, bireyin huzuru için toplum ve ailedeki destek kadar önemlidir (Schafer, 1987: 316; akt. Güney, 2000: 444).

House, işyerindeki grupsal desteğin çalışan üzerinde olumlu etkisinden söz etmiştir. Çalışanlar grubun diğer üyeleri tarafından desteklenmekten kolayca etkilenirler. Grup desteği sayesinde sorunlar paylaşılır ve diğer insanlarla olmak sevinç verir. Eğer iş yerinde böyle bir grup desteği yoksa çalışanlar kolayca strese girerler (Luthans, 1989: 200; akt. Pehlivan, 1993: 41).

Sosyal destek, bireyin ihtiyaçlar hiyerarşisinde var olan ait olma, sevgi, takdir ve kendini gerçekleştirme gibi temel gereksinimlerinin başka bireylerle (arkadaşları, ailesi, üstleri veya profesyonel danışmanlar vb.) kurduğu etkileşim sonucunda tatmin edilmesi anlamına gelmektedir. Yüksek düzeyde sosyal desteğe sahip olan çalışanların stres kaynaklarından biri olan güvensizlik duygusuna sahip olmamaları nedeniyle, aynı ortamda olmalarına rağmen sosyal desteğe sahip olmayan bireylere oranla daha az stres yaşadıkları araştırmalarla ortaya konulmuştur (Tutar, 2000: 298).

İşyerinde stres olgusunun açıklanması iki farklı yönü olan bir konudur. Birincisi, çalışanlara hâlihazırda maruz kaldıkları stresten dolayı destek sağlanmasıdır. İkincisi ise işyerindeki potansiyel ve fiili stres kaynaklarını en aza indirecek önlemleri almaktır (Ertekin, 2006: 130-131). Sosyal destek çalışmaları, düzenli bir alt yapıya dayanarak çalışanlarla birlikte durumun gözlemlenmesi, incelenmesi ve ortaya çıkan problemlerin tartışılmasını içine almaktadır. Bu çalışmalara ek olarak, sosyal destek çalışmaları çalışanların strese karşı önlem almalarına ve gerekli değişiklikleri yapmalarına yönelik gerekli teşviklerin yapılmasını da içermektedir (Towner, 1998: 58).

Çalışanların yaşadıkları bu stresle baş edebilmeleri için, sosyal hayata daha fazla katılmaları ve değişimin olumsuz etkilerine karşı güçlendirilmeleri gerekmektedir. Bunun için iş yerlerinde sosyal destek çalışmaları ile desteklenmelidirler. Bu çalışmalara işletme yöneticileri, stresin olumsuz etkilerini önlemeye veya azaltmaya yönelik önemli bir teknik olarak başvurmalıdırlar. Bu yöneticiler, stres kaynağı ne olursa olsun, önemli bir stres yönetim stratejisi olan sosyal destek çalışmalarına, stresli çalışanların ihtiyacı olduğunun bilincinde olmalı ve bu stratejiyi uygulamaya önem vermelidirler.

**2.8.2.3.5. İşyerinde Dedikodu Yapılması.** Grup üyeleri tarafından dışlanmak ya da grubun diğer üyelerini kıskanmak bazen kişileri grup veya grubun bazı üyeleri hakkında ileri geri konuşmaya yöneltebilir. Dedikodu çalışan bireylere iş yaşamlarından yansıyan önemli bir stres kaynağıdır (Güney, 2000: 444).

Çalışan, çalıştığı çevrenin fiziksel koşullarına olduğu kadar sosyo-psikolojik koşullarına da uymak zorundadır. Çevreye uyum sağlayamayanlar bazen bunalımlara yol açabilen çeşitli sorunlarla karşı karşıya kalabilirler. Küme dışına bırakılmak, dışarıda kalanın yanlış çözüm yollarına sapmasına neden olabilir. Bunun sonucu ise kümedekilerin ters tepkilere yönelmeleri ve karşıt eyleme geçmeleridir (Sabuncuoğlu, 1987: 95). Gerek küme üyelerinin gerekse küme dışında kalan işgörenlerin sık sık başvurdukları olgulardan biri dedikodudur (Pehlivan, 1993: 42).

#### **2.8.2.4. Yaşam ve Kariyer Gelişiminden (Değişikliklerinden) Kaynaklanan Stres Etmenleri**

Kariyer geliştirme, kariyer seçimine sağlıklı uyum ve bu yolla işgörenin yeterlilik ve kendine saygı ihtiyacının tatminine katkı sağlayan bilinçli faaliyetlerdir.

Her insan yükselme ve meslekte ilerleme arzusu taşır. Meslekte ilerlemede, başarı değerlendirme standartlarının uygunsuzluğu ve başarı değerlendirme nesnellığının olmaması, terfi olanağının olmaması veya terfide subjektif tutumlar gibi faktörler kariyer geliştirmeden kaynaklanan stres faktörleridir. Yetersiz veya hızlı terfi, iş güvensizliği, terfide nesnel davranılmayacağı korkusu, hırs, başarı arzusunun engellenmesi, özellikle başarı dürtüsü yüksek bireyler için stres faktörleridir (Tutar, 2004: 234). Yükselmesi engellenen veya yükselme olanağı kısıtlı olan bireyde işe karşı

bıkkınlık, isteksizlik ve moral bozukluğu, göreve zaman zaman gelmeme, verimsizlik, yüksek işgücü devir hızı, yüksek hata meydana gelebilir (Güler, Başpınar ve Gürbüz, 2001: 21).

Meslekte yükselme ilk bakışta işin iyi yapılmasından dolayı bir ödül olarak görülürken, iş statüsündeki değişme genellikle yeni becerilerin öğrenilmesini, farklı iş arkadaşları ile yeni ilişkiler kurmayı ve daha büyük sorumlulukları yüklenmeyi de beraberinde getirmektedir. Eskisinden farklı olan bu yeni durum, kişide uyum güçlüğünden doğan bir stres yaratabilir. Yükselme imkanının personelin yeterliliğine dayalı olarak verilmesi çalışanları yarışma ve çatışma ortamına sokması sebebiyle de önemli bir stres kaynağıdır (Gödelek, 1988: 30).

Özetle, hem görevde yükselme hem de yükselememe değişik boyutlarda stres kaynağı olabilir.

Birey, mesleki kariyerinin her aşamasında az ya da çok stres altındadır (Küçükaslan, 1994: 21). Çalışanların mesleki yaşamlarından dolayı yaşadıkları stres; iş güvenliği, terfiler, nakiller ve gelişimle ilgili fırsatları kapsayan kariyer planlama ve gelişimi ile ilgilidir. 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.

Rekabetin yüksek olduğu mesleklerde çalışan kişiler, yeterli başarı gösteremedikleri zaman unvan ve konumlarını kaybedebilirler. Bu da çalışanı sürekli bir stres ve korku içinde yaşatmaktadır (Can, 1998: 331).

Kurum içinde adil olmayan başarı değerlendirmelerine göre yapılan terfiler, liyakat esasına oturmadağı için kişiler arasında bir çatışmaya dolayısıyla da strese neden olmaktadır. Yapılan çalışmalar ve yapılan mülakat çalışması sonucunda elde edilen veriler göstermektedir ki; yöneticilerin bireylerin performanslarını doğru değerlendiren objektif ölçüler yerine, yöneticilerle olan insan ilişkileri kurum içinde olumlu olan kişileri bilgi, beceri ve kıdemleri yetersiz olmasına rağmen bir üst kadroya terfi ettirmeleri, çalışanlar arasında hem yöneticiye karşı hem de bu kadroya gelen kişiye karşı olumsuz duygular beslemelerine ve çalışma sürecinde çatışma üzerine kurulu

davranış göstermelerine neden olmaktadır. Bu durum diğer çalışanlarda stres yaratmakta, çalışma isteğini olumsuz yönde etkileyerek işe devamsızlıklara yol açabilmektedir. Kurumlardaki bu terfi mekanizmasının diğer bir sonucu da ekonomik nedenlerden dolayı işten uzaklaşma imkanı bulunmayan kimseler içindir. Bu çalışanlar liyakatin olmadığı bir ortamda çalışmak zorunda oldukları için psikolojileri bozulmakta ve stresin sebep olduğu bazı fizyolojik problemlerle karşı karşıya kalmaktadırlar (Cam, 2003: 42).

Kişilerin kariyerlerinde, kişisel ve işle ilgili taahhütleri dengelemeye çalıştıklarında hissettikleri gerginlik ve belirsizlik göz önüne alındığında bu gerginlik, hayat akışlarında bir odak değişimine neden olabilir. Yirmili yaşlardan otuzlu yaşlara kadar insanlar öncelikle iş ve kariyerlerine, otuz beş yaşından kırklı yaşların başlarına kadar olan dönemde daha çok özel yaşamlarına odaklanırlar ve son olarak kırklı yaşların başından ellili yaşlara doğru profesyonel ve kişisel yaşamlarını birleştirir veya yaşamlarını bu iki alana bölerler. Kişi, ilerleyen yaşının ve ölümün, kariyer/yaşam hedeflerine ulaşamayacağını, iş hareketliliği potansiyelinin düştüğünün ve aile modelindeki değişikliklerin farkına vardığında stres ortaya çıkar (Ross ve Altmaier, 1994: 52-53; akt. Karadavut, 2005: 71).

Önemli yaşam olayları üzerinde yapılan çalışmalar, 1960'larda Washington Üniversitesi'nden Thomas Holmes ve Richard Rahe ile başlamıştır. Bu araştırmacılar, binlerce insanla yapılan görüşme raporlarını ve sağlık tarihçelerini inceledikten sonra, bu kişilerin başlarından geçen önemli olaylar ile o olaydan bir ya da iki sene sonra ortaya çıkan fiziksel rahatsızlıkları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulmuşlardır. Kişilerin yaşadıkları bu önemli olayların etkilerinin, aynı zamanda biriken bir yanı olduğu da görülmüştür. Diğer bir deyişle kişi ne kadar fazla önemli yaşam olayına maruz kalmışsa, daha sonra bir hastalık geçirme olasılığı o kadar yüksektir. Bu bulgu, evlenme, maaş artışı, iş yerindeki statünün yükselmesi gibi olumlu yaşam olaylarını kapsadığı gibi, boşanma ya da işten atılma gibi olumsuz yaşam olaylarını da kapsamaktadır. Holmes ve Rahe, bir insanın başından geçebilecek olaylardan oluşan 43 maddelik bir "Yaşam Olayları Listesi" geliştirmişler ve her bir olaya, "Yaşam Değişimi Birimi" olan bir sayısal değer vermişlerdir. Bu sayısal değer, stres yaratıcı bir faktör olarak, o olayın beklenen etkisini göstermektedir (Şahin, Edi. 1994: 32):

**Tablo 4: Holmes ve Rahe Tarafından Geliştirilen Yaşam Olayları Ölçeği** (Yücel Ertekin, Stres Ve Yönetim, Ankara, Fersa Matbaacılık, Düzenleme: Gazi Kitabevi, 2006, s. 45-46)

Sıra	Yaşam Olayları	Puan
1	Eşin ölmesi	100
2	Boşanma	73
3	Eşlerin ayrı yaşamaları	65
4	Hapislik	63
5	Yakın aile bireylerinden birinin ölümü	63
6	Kişisel hastalık veya yaralanma	53
7	Evlenme	50
8	İşten atılma	47
9	Evlilikte barışmalar	45
10	Emeklilik	45
11	Aile fertlerinden birinin sağlığındaki değişiklik	44
12	Hamilelik	40
13	Cinsel sorunlar	39
14	Aileye yeni birinin katılması	39
15	İşe yeniden uyum sağlama	39
16	Parasal durumdaki değişiklik	38
17	Yakın bir arkadaşın ölümü	37
18	İş alanının değiştirilmesi	36
19	Eşler arasındaki tartışma sayısındaki değişme	35
20	Borçlanma (10.000 Doların üzerinde)	31
21	İpoteğin haczi	30
22	İşteki sorumlulukların değişmesi	29
23	Çocuğun evden ayrılması	29
24	Kayınvalide ya da kayınpeder ile sorunlar	29
25	Olağanüstü kişisel başarı	28
26	Kadının işe başlaması veya ayrılması	26
27	Okula başlamak veya bitirmek	26
28	Yaşam koşullarındaki değişiklik	25
29	Kişisel alışkanlıkların değiştirilmesi	24
30	Üst yöneticilerle sorunlar	23
31	İş saatlerinde veya koşullarında değişiklik	20
32	Ev değişikliği	20
33	Okul değişikliği	20
34	Eğlence değişikliği	19
35	Dinsel faaliyetlerdeki değişiklik	19
36	Sosyal faaliyetlerdeki değişiklik	19
37	10.000 doların altındaki ipotek	17
38	Uyku alışkanlıklarının değişmesi	16
39	Aile toplantılarının sayısındaki değişiklik	15
40	Beslenme alışkanlıklarındaki değişiklik	15
41	Tatil	13
42	Noel	12
43	Küçük yasadışı faaliyetler	11

1982 yılında Sorias Türkiye'ye özgü bir ölçek geliştirmiştir.

**Tablo 5: Türkiye’de Değişik Yaşam Olaylarının Stres Ağırlıkları** (E. Altuntaş, Stres Yönetimi, İstanbul: Alfa Yayıncılık, 2003, s. 43-44)

Sıra	Yaşam Olayları	Puan
1	Çocuğun ölümü	92
2	Eşin ölümü	90
3	Eş tarafından aldatılma	87
4	Anne veya babanın ölümü	87
5	Hapse mahkum olma	86
6	Çocuğun ağır hastalanması veya yaralanması	85
7	Evlilik dışı hamilelik	83
8	İstemediği evliliği yapma	83
9	Eşin ağır hastalığı, kaza veya yaralanması	79
10	Anne-baba geçimsizliği veya ayrılma	78
11	Eş ile ciddi anlaşmazlık	77
12	Ağır hastalık, kaza, yaralanma	75
13	Boşanma	73
14	Büyük ölçüde borçlanma	72
15	Hakkında kötü söylentiler çıkarılması	72
16	Evlilik dışı ilişkiye girme	68
17	Çocuk düşürme veya düşük yapma	68
18	Yakın bir dostun ölümü	66
19	İstenmeyen gebelik	65
20	Anne-baba ile anlaşmazlık ve baskı görme	64
21	Çocuğun okul başarısızlığı	62
22	Nişanlıdan ayrılma	58

Ancak son yıllardaki stres araştırmalarında, “yaşam olayları” yaklaşımına ciddi eleştiriler gelmeye başlamıştır. Yaşam olayları varsayımı, “büyük ve etkileyici değişiklikler” fikri üzerine temellendirilmiştir. Ancak çoğu streslerin, kronikleşmiş ve tekrarlanan olaylara bağlı olduğu da bilinmektedir. İşteki sıkıntılar, aile ilişkilerinde süregelen gerginlikler, meslekte ilerleyememe, terkedilmişlik, yalnızlık, anlamsızlık ve kendini bir şeye adanmamaya durumlarında olduğu gibi (Şahin, 1994: 32-33).

#### **2.8.2.5. Örgütsel Yapıdan Kaynaklanan Stres Etmenleri**

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: 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: 216-217).

Organizasyonla ilgili pek çok özellik iş stresi ile ilgilidir. Bu özellikleri aşağıdaki başlıklar altında incelemek mümkündür.

**2.8.2.5.1. Organizasyon Yapısı.** Bazı örgütsel stres faktörleri doğrudan örgütün organizasyonel yapılanması ile ilgilidir. İşlevlerini özerkleştirememiş, her bir biriminin işini yaparken diğer birimlerine ya da merkezdeki üst yönetimin onayına bağımlı olduğu örgütlerde yapıya bağlı faktörler daha belirgin biçimde ortaya çıkar.

Organizasyon yapısı, kişinin organizasyondaki rolünü ve görevin niteliğini etkilemektedir. Temelde iki çeşit örgütsel yapıdan söz edilebilir: *Dikey Organizasyon:* Karar verme gücünün çok büyük bir kısmının üst düzey yöneticilerde olduğu merkezi organizasyon yapısı. *Yatay Organizasyon:* Çalışanların hangi statüde olduklarının önemi olmadan işlerinin kontrolüne daha direk sahip oldukları, merkezi olmayan organizasyon yapısı.

Ivancevich ve Donnelly (1975); dikey, orta ve yatay organizasyon yapılarının, çalışanın iş doyumunu ve stres düzeyi üzerindeki etkilerini incelemişlerdir. Sonuçları, yatay organizasyondaki çalışanların daha yüksek bir iş doyumunu, daha düşük stres yaşadıklarını ve daha iyi performans ortaya koyduklarını göstermiştir (Akt. Karadavut, 2005: 71).

Organizasyon şeması onlarca basamaktan oluşan (dikey organizasyon) örgüt yapılarında alt birimlerin üst yönetime sesini duyurması çok güçtür. Çalışanlar önlerinde aşılabilir bürokratik engeller bulurlar. En basit işler için bile onlarca makamın imzasına tabi yazışmalar yapılır. Bu tür örgütlerde çalışanların kararlara katılımı çok

sınırlıdır. Bütün planlar, programlar tepede yapılır, kararlar tepede alınır. Alt düzeydeki çalışanlara sadece tebliğ edilir. Çalışan bireyde kendisine değer verilmediği hissi oluşturan bu yapı onun örgütle aynı amaçlara hizmet etme olasılığını azaltır. Birey bulduğu ilk fırsatta örgütten kaçmak ister (Bayram, 2006: 37).

Emniyet teşkilatı gibi kuruluşlarda örgütsel stres faktörlerinin çoğunluğu sanılanın aksine işin zorluğuyla değil örgüt yapısıyla ilişkilidir. Brown ve Cooper, 500 den fazla İngiliz polisi üzerinde stres düzeyi konusunda incelemede bulunmuştur. Belirlenen 61 stres kaynağının yarısından fazlasının örgüt yapısı ve iklimi ile ilgili olduğu görülmüştür. Sadece üç tanesinin gerçekten işin kendisi ile ilgili olduğu sonucu ortaya çıkmıştır (Brown ve Cooper, 1996: 31).

Merkeziyetçi ve bürokratik yapılanmalara maalesef ülkemiz kamu kurumlarında çok sık rastlanmaktadır. Örgüt yapısından kaynaklanan stres faktörlerinden en çok etkilenen çalışan kesimi kamu çalışanlarıdır denilebilir. Kamu kurum ve kuruluşlarının bu hantal yapısı ve işleyişi hem çalışanların hem kurumun verimliliğini azaltmakta, devleti ve ülke ekonomisini zarara uğratmaktadır (Bayram, 2006: 37).

Örgütün boyutu bireyin yaşadığı stresi etkiler. Büyüklüğü nedeniyle fazla bürokratikleşmiş örgütlerde bireyin kontrol alanı daraldıkça bağımsızlık ve yaratıcılık alanları da daralır. Bu da çalışanların örgüte yabancılaşmalarına neden olur.

Birimleri arasında karşılıklı bağımlılık ve çatışmalar bulunan örgütlerde çalışanlar stres altındadır. Özellikle işin koordinatörü konumundaki danışma birimi ile işi bizzat gerçekleştiren yürütme birimleri arasındaki çatışmalar örgütsel stresin önemli faktörlerinden biridir (Bayram, 2006: 38).

Örgütsel birimler arasındaki dengesiz iş yükü dağılımı da bir stres faktörüdür. Zaman baskısı, uzun çalışma saatleri, yetiştirilmesi gereken işlerin çokluğu, dinlenmeye fırsat bulamama, işin zorluğu, iş görenlerle birlikte yöneticilerin de stres yaşamasına neden olan etkenlerdir.

**2.8.2.5.2. Karara Katılma.** Karara katılma yoluyla işgörenler, kendilerini etkileyen kararlarda etkin rol oynayabilmektedir. Katılımın temelinde yatan düşünce, kişilerin kararlara katıldıklarında verilen kararları benimseyecekleri ve destekleyecekleri gerçeğidir. Karara katılanlar sorunun temelinde yatan gerçekleri daha



iyi ve ayrıntılı olarak bileceklerinden kararın niteliği artmış olacaktır (Sabuncuoğlu, 1987: 100; akt. Pehlivan, 1993: 34).

Karar verme aşamasında katkıda bulunmak isteyip de dışta bırakılan birey, bir kırgınlık yaşayacaktır. Bu durumda özellikle, bireyi etkileyen kararlarla ilgili olarak fikri hiç sorulmuyorsa, örgüt yapısı bireylerin düşüncelerini ve önerilerini dikkate almayan bir biçimdeyse, çalışanlara sadece işin bir parçası olarak bakılıyorsa, çalışma özgürlükleri kısıtlanıyorsa bunlar stres faktörüdür. Çalışanlar çalıştıkları işyerlerine ait olma duygusunu taşıyorlarsa, örgüt içi iletişim kanalları iyi çalışmıyorsa, informal iletişim yaygınsa tüm bunlar çalışanlara stres olarak yansır (Güler, Başpınar ve Gürbüz, 2001: 21-22).

Kişilere daha çok karar verme gücü veren yapılar daha az stres yaratırlar. Yukarıda belirtildiği gibi, Ivancevich ve Donnelly'in (1975) araştırmalarında, dikey, orta ve yatay organizasyon yapılarının, çalışanın iş doyumunu ve stres düzeyini üzerindeki etkilerini incelendiğinden söz edilmişti. Sonuçta, kararlara katılımın yüksek olduğu yatay organizasyondaki çalışanların daha yüksek bir iş doyumunu, daha düşük stres yaşadıkları ve daha iyi performans ortaya koydukları görülmüştür (Akt. Karadavut, 2005: 71).

Brown ve Cooper'ın yaptığı bir araştırmada İngiliz Polisi ile Galler ve İskoç Polisi'nin stres düzeyleri karşılaştırmıştır. İskoç polisinin stresi diğerlerine göre daha az, iş doyumunu daha fazladır. Çünkü İskoç polisi, motivasyon ve kararlara katılım yönünden de diğerlerine göre daha iyi durumdadır (Brown ve Cooper, 1996: 32).

Donaldson ve Gowler'e göre, yöneticinin, işgörenlerin karara katılmasını sağlaması, örgütün amaçlarını gerçekleştirmede girişim ve yaratıcılık yeteneklerinin kullanılmasına olanak sağlar. İşgörenlerin verimini artırır, örgütten ayrılma olasılıklarını azaltır, örgüt içindeki çatışmaları azaltarak daha iyi bir iletişim sağlar ve etkileşimi geliştirir (Gödelek, 1988: 34; akt. Pehlivan, 1993: 34).

Çalışana, örgütte yönetsel kararlara katılma olanağı sağlandığı ölçüde kendini etkileyen plan ve kararların oluşturulmasındaki rolü artacaktır. İşinden daha yüksek bir doyum sağlayacak ve monotonluk duygusu da azalacaktır. İşine bağlanacak ve örgütün sorunları ile daha yakından ilgilenecektir. Kendisini örgütün bir parçası olarak görecektir, moral ve motivasyonu yükselecektir (Eren, 2001: 167).

Yöneticilerin büyük çoğunluğu, astların kararlara katılmasını istemezler. Böyle bir durumda astların kendileri ile yarışacağına inanarak, astlarla ilişkilerini geliştirmeyi sakıncalı görürler. Bu durum astlarda stres yaratır (Aslan, 1990: 127).

**2.8.2.5.3. Örgütsel Süreçler.** Örgütsel stres faktörlerinin bir kısmını örgüt içi süreçlerden kaynaklananlar oluşturmaktadır. Eksik ya da aksayan hususların yaşandığı örgütsel süreç ise ilgili çalışanlarda ve yöneticide stres oluşturur.

Yukarıda bahsedilen organizasyon şeması dikey olan örgütlerde süreçler daha ağır işler, çünkü bilginin akışı zorlaşır. Bilgi ve sorunların iletileceği bir mekanizmanın bulunmayışı örgüt içi iletişimi bir kargaşaya dönüştürür. İşler zamanında bitirilemez, yöneticiler zor durumda kalır, örgüt zarar eder. Elbette bu durum işvereni, çalışanı, yöneticisi bütün bireylerde büyük gerginliğe ve strese neden olur (Bayram, 2006: 41).

Performans değerlendirme süreçlerindeki aksaklıklar da birer stres faktörü olarak ortaya çıkar. Başarı düzeyi ile ilgili olarak çalışana yeterli geri bildirim vermek önemli bir konudur.

Çalışanların bir işle görevlendirilirken hangi nihai amaca ulaşılacak istendiğinin bildirilmemesi, “sadece söyleneni yap” şeklindeki telkinler gerginliğe neden olur. Amaç belirsizliği, “bu yaptıklarımız ne işe yarayacak” düşüncesi, ortaya yarar sağlayan bir eser ya da ürün koymama düşüncesi her çalışan için bıkkınlık ve stres kaynağıdır. Çalışan yaptığı işle yüksek bir amaca hizmet ettiğini hissettiğinde isteği, verimliliği ve doyumunu artar ve mutlu olur (Bayram, 2006: 42).

Örgütsel bir sürecin akışında birbiri ile çelişen alt süreçlerin bulunması, ana sürecin tamamlanmasını geciktireceğinden örgüt içi sıkıntıya ve strese neden olacaktır. Bu nedenle sürecin akış şeması hazırlanırken alt süreçlerin birbiriyle çatışmamasına, çelişkili yöntemlerin kullanılmamasına dikkat edilmelidir (Bayram, 2006: 43).

Günümüz yönetim anlayışlarında örgütlerin idealden uzak işleyen süreçlerini (kritik süreçler) doğru olarak belirleyip iyileştirebilmeleri için özel teknikler sistematik biçimde uygulanmaktadır. Bu açıdan bakıldığında süreç yönetimi ve stres yönetimi birbirini destekleyen iki uygulamadır diyebiliriz (Bayram, 2006: 40).

**2.8.2.5.4. Kişinin Örgütteki Mevkisi.** Çalışanın, örgütsel hiyerarşi içindeki yeri de önemli bir stres kaynağıdır. Örgüt hiyerarşisinin en alt basamağında çalışan bireylerin stres oranlarının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir (Ross ve Altmaier, 1994; akt. Karadavut, 2005: 72). Örgüt hiyerarşisinin alt basamaklarında çalışanların daha stresli olmasının sebepleri ise, kararları etkileme imkanlarının az olması ve buna bağlı acizlik duygusudur (Fontana, 1989: 34).

#### **2.8.2.6. Örgüt Kültürü ve İkliminden Kaynaklanan Stres Etmenleri**

Bir örgütte kültürel yapı, örgüt üyelerince benimsenen değer ve normlardan oluşur. Örgütün kültürel yapısı hem örgütün yasal yaptırım gücünü arttırmakta hem de örgütün düzen ve devamlılığını sağlamaktadır (Başaran, 1991: 45-46). Norm genel anlamda, kurumlaşmış standart davranış kuralları şeklinde tanımlanmıştır. Değerler ise, birden çok normun bir araya gelmesi ile oluşur. Değer ve normlar düzen, istikrar ve sürekliliği sağlar (Tezcan, 1984: 17).

Örgütsel yapıda bütün örgütü ilgilendiren ortak bir değerler sistemi olmakla birlikte her birim ya da bölümün de kendine özgü bir değerler sistemi vardır. Özetle, her örgütün bir genel kültürü ve bu genel kültürü oluşturan alt kültürleri vardır. Çalışanlar öncelikle alt kültürün değer ve normlarını benimserler (Güney, 2000: 440).

Örgütler farklı kültür çeşitliliği olan bireylerden oluşmaktadır. Bu bireyler, görevsel ve mesleki norm ve ölçütlerle bir araya gelmekte, bir grup oluşturmanın doğal bir sonucu olarak diğer örgütlerden farklı ama kendi içinde, ortak inanç ve değerler sistemi oluşturmaktadır. Oluşan bu sistem, örgüt içinde değişik inanç, değer, tutum, düşünce biçimi ve ahlak anlayışının bir arada var olmasına yardım eden örgüt kültürüdür (Eren, 2001: 135).

Kültürel yapı, çalışanlar için stresli durumlar yaratabilir. Bunun nedeni; çalışanların örgüt kültürünü oluşturan değer ve normları kolayca benimseyememeleridir.

Kümenin saygınlığı yüksekse, paylaşım derecesi yüksek, etkileşim fazla ise, bireysel ihtiyaçların karşılanma düzeyi yüksek, rekabet az ise bireyin üyesi bulunduğu

küme ile özdeşleşmesi daha kolay olacaktır (March ve Simon, 1975: 74; akt. Pehlivan, 1993: 45-46).

İşgörenin, kümenin değer ve normlarını kabul etme süresince yaşadığı ya da bu değer ve normları reddettiğinde yaşayacağını düşündüğü baskı ve sorunlar önemli bir stres nedenidir (Pehlivan, 1993: 46).

İş ortamında görüş farklılıkları da örgüt kültürü ile alakalı stres sebeplerinden biridir. Ekip çalışması ve ekip ruhunun olmadığı, herkesin bireysel davrandığı, yardımlaşma ve beraber sorun çözme yerine, kişisel yarışma, kayırma ve güç mücadelesinin hakim olduğu durumlar önemli bir stres kaynağıdır. Bu durumda kişi için rahatsız edici bir durum oluşur ve kişinin enerjisi işi dışında başka yönlere kayar (Koçel, 1986: 116; Pehlivan, 1993: 45; Güney, 2000: 441).

Örgüt kültürü, örgüt üyelerinin paylaştığı inanç ve beklentilerle tanımlanabilir. Örgüt kültüründen kaynaklanan bir başka stres kaynağı da rekabetin varlığıdır. Gruplar arası aşırı rekabetler, terfi ve tayinlerde siyasilere devreye sokulması, yöneticilerin terfi etmek için astlarından aşırı ve tutarsız taleplerde bulunmaları astların streslerini artıracaktır (Karadavut, 2005: 73).

Statü düşüklüğü de kültürel yapıya ilişkin stres kaynaklarından. Statü kişinin örgütte üstlendiği rolün başkaları tarafından ne derece önemli olarak algılandığı ve ne derece değer verildiğidir. Çalışanın elde etmek istediği statü ve başkalarından değer görme gereksinimi, toplumda saygınlık kazanma güdüsü ile birleşerek kişiyi tatmin eder (Sabuncuoğlu, 1987: 93). Çalışanın işi ile ilgili statü algısı düşükse ya da olduklarından düşük bir statüde çalıştırılıyorsa işe ve yönetime karşı olumsuz tutum sergilerler ve kolayca strese girerler (Güney, 2000: 441).

Örgütün amaçları için kişilerin gönüllü olarak çalışmasını ve bu çalışmayı verimli olarak sürdürmesini sağlayan önemli faktörlerden biri de moraldir. İşten doyum ise, kişinin işini veya iş yaşamını değerlendirmesi sonunda hissettiği haz ya da olumlu duygusal durumdur. Bir örgütte moral ve doyum düşüklüğü çalışanlarda, devamsızlık, bıkkınlık, kuralları önemsememe, örgüte zarar verme, savurganlık, yalancı hastalık, iş bırakma ve kazalar gibi davranış ya da sonuçlar yaratır (Başaran, 1991: 208-209). Moral ve doyum düşüklüğü, çalışanın psikolojik durumu üzerinde olumsuz etkilere neden

olmaktadır. Bu durum çalışanların işine ilişkin ve içinde olduğu kümeye ilişkin olumsuz tutum sergilemelerine ve stres içine girmelerine neden olmaktadır.

Örgütsel iklim ise, örgüte kimliğini kazandıran, örgütü başka örgütlerden ayıran, örgüt çalışanlarının davranışlarını etkileyen, onlar tarafından algılanan ve örgüte hakim olan niteliklerdir.

Terzi'ye göre (2000) örgüt iklimi, örgütü çevreleyen yaygın atmosfer, ait olma duygusunun düzeyi, moral düzeyi ve örgüt üyeleri arasındaki iyi niyet olarak ifade edilmektedir.

Örgütsel iklim, kişilerin bir işyerinde çalışmanın nasıl olması gerektiği konusundaki beklentilerinin ne düzeyde karşılandığının bir ölçütüdür. Örgütte, destek, bağlılık, kararlara katılma, güvenilirlik, dürüstlük, bilgi kaynaklarının tatmin edici olması ve açık iletişim örgüt ikliminin açık ve istenen durumda olmasını sağlar. Örgütsel iklimin bu şekilde açık olması çalışanların moral düzeylerini yükseltir. Bu koşulların eksikliği durumunda ise, birey örgüt yapısının, iş başarımı için kolaylaştırıcı nitelikte olmadığını düşünebilir. Böylece isteği azalabilir, kendini baskı altında hissedebilir ve strese bağlı sağlık sorunları ortaya çıkabilir (Balaban, 1998: 27; akt. Karadavut, 2005: 73).

Ertekin, İçişleri Bakanlığı ve Devlet Su İşleri Genel Müdürlüğü'nü "örgütsel iklim" açısından incelemiştir. İçişleri Bakanlığı'nın bürokratik, merkeziyetçi, çalışanları özendirilmeyen, erke dayalı, örgüt içi çatışmaların yoğun yaşandığı bir yapıda olduğu anlaşılmıştır. Bu iklimin ise, çalışanların güdülenmesi yerine itici bir niteliğe sahip olduğu görülmüştür. Devlet Su İşleri Genel Müdürlüğü'nün ise, çekici, çalışanlarının ihtiyaçlarını karşılayan, çalışanların daha samimi ve açık davrandıkları bir yapıya sahip olduğu görülmüştür. Bu "özendirici iklimin", çalışanların yaptıkları işten aldıkları doyumunu artırdığı, yaratıcılık yeteneklerini kullanmalarına imkan sağladığı, örgütü benimseme ve bağlanma duygularını güçlendirdiği tespit edilmiştir (Ertekin, 1993: 186; akt. Karadavut, 2005: 73-74).

Örgüt iklimi, çalışanların verimliliğini, moralini, motivasyonunu ve doyumunu etkilemektedir. Özendirici iklime sahip örgütlerde verim artacak, stres azalacaktır.

Pozitif bir örgütsel kültür ve iklim oluşturmada yöneticilere büyük sorumluluklar düşmektedir.

### **2.8.2.7. İnsan Kaynakları Yönetim Uygulamalarından Kaynaklanan Stres Etmenleri**

Pek çok örgüt, son yıllarda, personel işlerinin adını insan kaynakları yönetimi ya da benzer isimlerle değiştirmiştir. Bu değişiklik beraberinde, işçi seçimi ve yerleştirilmesine odaklanılmasından daha geniş olarak kavramsallaştırılması şeklinde bir gelişmeyi getirmiştir. Bu gün pek çok örgütteki insan kaynakları fonksiyonu, eğitim, başarı planlaması, ücret ve faydalar, yerleştirme, anlaşmalar ve benzeri kaygıları içermektedir. Bu durumlar da örgütte stres yaratmaktadır (Karadavut, 2005: 74).

**2.8.2.7.1. Ücret Yetersizliği.** Dill ve Feld streste en güçlü etkenlerden birinin “para” olduğunu ve düşük gelirli bireylerde güvensizlik ve belirsizliği artırarak ruh sağlığını bozduğunu ileri sürmüşlerdir (Akt. Uçman, 1990: 69).

Çalışanın ücretle ilişkili davranışları iki nedene dayanır: İlki, kazanç sağlama, ikincisi ise yapılan işin hakkını almanın ödül olarak doyum sağlama isteğidir. Kazanç sağlama, çalışanı işinde daha yaratıcı, devamlı ve tutarlı olmaya yöneltir. Öte yandan ücret, çalışan için, üretime yaptığı katkının hak edilmiş ödülü ve karşılığıdır (Gödelek, 1988: 34).

Alınan ücretin yetersiz oluşu psikolojik olarak hayal kırıklığı yaratır. Ailesine de iyi imkanlar sunamayan birey, işte ve evde huzursuzluk yaşar. Para stres oluşmasında kuvvetli bir etkidir. Sosyoekonomik düzeyi düşük gruplar parasal imkansızlıklardan dolayı stresle başa çıkmayı sağlayan kaynaklara yeterince ulaşamazlar (Güney, 2000: 436).

Son yıllardaki ekonomik durum pek çok çalışan için stres kaynağı olmuştur. Pek çok kişi gereksinimlerini karşılayabilmek için ikinci bir iş yapmak veya eşini çalıştırmak zorunda kalmıştır. Bu da, bireylerin ailevi etkinliklere ve dinlenmeye ayırdıkları zamanı azaltmıştır. Aşırı çalışma yükü onların birinci işlerinde daha çok stres yaşamalarına neden olmaktadır (Luthans, 1989: 198; akt. Pehlivan, 1993: 31).

**2.8.2.7.2. Hizmet İçi Eğitim Eksikliği.** Hizmet içi eğitim, çalışanın kendini geliştirmesini sağlamakta, buna bağlı olarak güvenlerini artırmakta, örgüt açısından da personelin yeteneklerinin geliştirilmesine katkıda bulunmaktadır. Ayrıca hizmet içi eğitim işe yeni başlayanların sosyalleşmesinde anahtar bir parça durumundadır. Yeterli eğitim fırsatına sahip olmamak, yeni çalışanların tereddüdünü artırabilir ve çalışanları çağın gerisinde bırakabilir (Ross ve Altmaier, 1994; akt. Karadavut, 2005: 75). Kısaca, eğitim eksikliği, çalışanın yaşayacağı belirsizliği artıracığı için hissedilecek gerilim de artacaktır.

**2.8.2.7.3. Performans Geri Bildirimi.** Örgütsel stresin, insan kaynakları yönetimiyle alakalı bir başka etkeni performans geri bildirimidir. Geri bildirim almanın performans ve motivasyonu yükselttiği bilinmektedir. Aksi durumda geri bildirim eksikliğinin de potansiyel stres nedeni olduğu ortaya çıkarılmıştır.

Örgütsel stres ile performans geri bildirimi arasındaki ilişkiyi açıklamada iki boyut tanımlanmıştır: 1. Hatalı geri bildirim sisteminin varlığı, 2. Kişinin geri bildirimini ne sıklıkta olduğu ile ilgilidir. Performansı ile ilgili direkt geri bildirim az sıklıkta alan bir çalışan için stres yaşama olasılığı daha yüksektir. Örneğin, üniversiteden yeni mezun olmuş bir genç; her sınavı, projeyi neredeyse tamamlar tamamlamaz geri bildirim almaya alışmıştır. Bu kişi, bir örgütte çalışmaya başladığında performans incelemesinde her yıl sadece bir geri bildirim alırsa stres yaşayabilir (Ross ve Altmaier, 1994; akt. Karadavut, 2005: 76).

**2.8.2.7.4. Atamalar.** Atamalar, kişinin iş yerinde ve iş dışındaki hayatını değiştirmektedir. Yeni bir işyerine gitmek, çok fazla belirsizlik içerir. Kişi, işin özelliklerini yeniden öğrenmek, iş ortamında yeni bir sosyal çevre edinmek durumunda kalır. Yapılan yeni atama, çocukların okullarının ayarlanması, çalışan eşlerin tayinleri gibi sorunları da ortaya çıkararak strese neden olabilmektedir (Akkoyun, 2004: 38; akt. Karadavut, 2005: 76).

Olumlu geçişler yani terfiler bile strese neden olabilmektedir. Kişinin aynı bölüm içindeki basit görünen bir geçişi bile, tereddüt, çaresizlik ve bilinmeyen iş taleplerinden dolayı korku hissetme şeklinde strese yol açabilmektedir.

**2.8.2.7.5. İş Gücünden Ayrılmak.** Bu durum, bir çalışan iş gücünden ayrıldığı zaman ortaya çıkar. Kişi, kariyeri bittiğinde ya da emekli olmaya hazırlandığında pek çok stres nedeni oluşabilir. Bu nedenler psikolojiktir, kişinin hayatının psikolojik ve toplumsal alanlarını kapsar. Ross ve Altmaier'e (1994) göre, yaşlanma süreci, fiziksel ve zihinsel yeteneklerin azalma süreciyle yüzleşmek, yeni teknoloji ve yetenek eksiklikleriyle başa çıkmak, terfi eksikliği gerçeği ile karşılaşmak ve emeklilik yaşamına hazırlanmak bu duruma örnek olarak gösterilebilir (Akt. Karadavut, 2005: 77)

**2.8.2.7.6. İşe Yeni Başlama.** Kişinin yeni bir işyerine başlaması potansiyel olarak bir stres nedenidir. İşe yeni başlayanlar, iş çevresinden ne bekledikleri ile buldukları işyeri gerçekleri arasındaki anlayış farklarından dolayı stres yaşayabilirler. Örgütsel kimlik oluşturma, yönetici ve diğer çalışanlarla işbirliği yapmayı öğrenme kaygısı, belirsizlik ve şüphe potansiyel stres nedenleri olarak görülebilir.

İyi bir sosyalleşme süreci geçirmek, örneğin, iyi bir oryantasyondan geçmek ya da iyi bir danışmana sahip olmak, yeni işçilerin daha az stres yaşamalarını sağlayacaktır (Ross ve Altmaier, 1994: 51; akt. Karadavut, 2005: 75).

### **2.8.3. Örgüt Dışı Stres Kaynakları**

İş stresi konusunda yapılan birçok araştırmada örgüt dışı stres yaratıcılar hep ihmal edilmiş ve stresin kaynağı hep örgüt içinde aranmış, ama daha sonra yapılan araştırmaların çoğu örgüt dışı faktörlerin (teknolojik ve toplumsal değişime, aile, yeni yerleşim, ekonomik koşullar, sosyal sınıf ve toplumsal şartlar) stresin oluşumunda etkili olduklarını doğrulamıştır (Ivancevich ve Matteson, 1980: 145). Toplumdaki hızlı ekonomik, sosyal ve teknolojik değişimler insanların yaşamları üzerinde oldukça büyük bir etki gücüne sahiptir. Bu etki onların işleri üzerinde de görülür. Çünkü bu faktörlerin etkisiyle stres yoğunluğu içine giren bir işgören veya yönetici işini istediği verimlilikte sürdüremez. Yine aile içi huzursuzluklar ve hastalıklar, ev ve iş değiştirme, ekonomik sıkıntılar işgörenlerde stres yaratarak onların iş performanslarının düşmesine ve huzursuz olmalarına neden olabilmektedir.

Cinsel farklılık, ırk ve sosyal sınıf farklılığı gibi sosyal değişkenler de stres kaynağı olabilir. Son yıllarda yapılan araştırmalar, erkeklerin hakim olduğu çalışma ortamlarında rekabet eden kadınların devamlı stres altında olduklarını (ev hanımları ve



erkeklere oranla daha fazla) doğrulamıştır (Hall ve Hall, 1980). Bir toplumda ırksal yönden azınlıkta olan insanların stres yoğunluğunun, çoğunlukta olan insanlara göre daha fazla olduğu bir gerçektir. Bu ve bunun gibi sebeplerden dolayı, örgütsel stresi, iş saatleri sırasında çıkan iş stresleri ile sınırlamak doğru değildir.

Yapılan araştırmalar, ekonomik, politik ve sosyal durumun örgütsel strese neden olan çevresel faktörlerin en önemlileri olduğunu belirtmektedir.

### **2.8.3.1. Politik Hayattaki Belirsizlikler**

Ülkedeki politik istikrarsızlıklar, siyasi güçlerin ve hükümetlerin sık sık değişmesi ve buna bağlı belirsizlikler, erken seçimler, demokrasiye yapılan müdahale ve darbeler, ekonomik ve sosyal hayatı belirsiz ve dengesiz bir hale getirmekte, gerekli kanunların çıkmasını engellemekte ya da geciktirmekte, demokrasiye olan inancın kaybolmasına, korku ve belirsizlik içinde yarının endişesini yaşamalarına sebep olmaktadır. Politik hayattaki belirsizlikler, ekonomi politikasının olumsuz etkilenmesine, yatırımların durmasına, vergi gelirlerinin azalmasına, faiz ve enflasyonun yükselmesine ve işsizliğe neden olarak bireylerin gelecek kaygısı ve korkusu duyarak strese girmelerine neden olmaktadır (Eren, 2001: 300).

Chandra (1996: 59), bireylerde stres yaratan politik belirsizliklerden bazılarını şöyle sıralamaktadır: Hükümete duyulan şüphe, kuralların daha da sıkılaşması, özelleşme, eğitim politikaları, bürokrasi, nükleer silahlar, liderlik eksikliği, diktatörlük, hükümet memurlarının rüşvet yemesi, sağlık hizmetlerindeki aksamalar, grevler, uluslar arası gerilimler, emekli maaşları, yoksullara yapılan yardımlar, sendikaların gücü, kırsal kesimin korunması. Ülkeler arası savaşlar ve terör de bireyin kontrolü dışında gerçekleşen ve iş stresini artıran politik nedenlerdendir (Şahin, 1994: 12).

Yerleşmiş bir demokrasinin olmadığı, siyasi istikrarsızlık ve gerilimlerin yoğun olarak yaşandığı ülkelerde, siyasi istikrarsızlıklar önemli bir stres nedeni olmaktadır (Tutar, 2004: 188).

Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü'nde (TODAİE'de), Ertekin (2006: 65), stres yönetimi seminerine katılan yöneticilerden, yöneticileri en çok etkileyen stres etmenlerinin neler olduğunu belli bir sıra gözetmeksizin yazmalarını

istemmiş ve “Türkiye’de Kamu Yöneticilerini En Çok Etkileyen 100 Stres Etmeni”ni saptamaya çalışmıştır. Bu sıralamada ilk sırayı “siyasal ortamdaki değişmeler, siyasal baskılar” almıştır.

### **2.8.3.2. Ekonomik Koşullar**

Gereksinimlerle ilgili yapılan analizlere göre, temel gereksinim olarak kabul edilen fizyolojik ve güvenlik gereksinimlerinin karşılanmasında para ön plana çıkmakta, psiko-sosyal nitelikteki gereksinimlerden bağlılık, tanınma, başarı gibi gereksinimler nispeten önemini kaybetmektedir. Para, kişiyi devamlı bir şekilde temel gereksinimleri karşılamakla ilgili çabalarından kurtararak, onun üst seviyelerdeki isteklerini izleyebilmesine imkan vermektedir (Hicks ve Gullett, 1981: 218). Maslow’un ihtiyaçlar hiyerarşisine göre, gelir düzeyi düşük olan kişiler, var olan yeteneklerini gerçekleştirmelerini sağlayacak etkinlikler için gerekli zaman ve ortamı bulamayacaklardır (Maslow, 1970; akt. Eroğlu, 2000: 316). Yani kötü ekonomik şartlar varlıklı kişilerin sahip oldukları üstün niteliklere dar gelirlilerin sahip olmaması sonucunu doğuracaktır.

Gelir seviyesi, kişinin sosyal sınıfını belirlemede önemli bir etken olmanın yanı sıra, belirli ölçülerde yaşama tarzı, eğitim seviyesi, sınıf bilinci gibi diğer kıstasların şekillenmesinde de önemli rol oynar. Birçok insana göre, aldıkları maaş ve ücret, parasal kaynakları kendi statü ve değerlerinin de bir göstergesi durumundadır. Ekonomik ve parasal durum, fertlerin sosyal sınıf konumlarını ve statülerini belirlemede önemli bir etken olduğuna göre, ekonomik ve parasal durumu kötü olan kişiler, kendilerini yetersiz ve değersiz bulma gibi psikolojik bir gerilime girebilirler (Eroğlu, 2000: 316). Maddi kazancı artırmak, daha çok çalışmayı, fiziksel olarak daha çok çaba göstermeyi gerektirecek ve daha çok stres yaşanacaktır.

Dünya ve ülke ekonomisinde yaşanan krizler, işsizliğin artması, enflasyon ve faizlerin yükselmesi gibi belirsizlik etkenleri birey üzerinde korku ve tehlike oluşturarak strese neden olmaktadır (Eren, 2001.299).

Strese neden olan ekonomik durumlardan biri de işsizliktir. Bir bakıma işsizlik, belirli bir gelir kaynağından mahrum olmaktır. İşsizlik, başka bir gelir kaynağı da yoksa kişiler için asgari düzeyde temel gereksinimlerini karşılamada yetersizlikler yaratır.

Özellikle geçindirmek zorunda olduğu bir ailesi olan kişi için işsizlik korkunç bir sıkıntı ve strese neden olur (Eroğlu, 2000: 316).

Bazı insanları güç duruma sokarak onların sıkıntı ve gerilim içine düşmelerine sebep olan ekonomik olaylardan biri de enflasyondur. Enflasyon, fiyatlar genel seviyesinde sürekli artışların olması halidir. Özellikle gelir düzeylerini belirlemede hiç katkısı olmayan sabit gelirliler, enflasyonun sebep olduğu fiyat artışı karşısında gittikçe yoksullaşma sürecine girerler. Kullanılan pek çok mal ve hizmetin fiyatının durmadan artması tüketicilerin öfkelenmesine sebep olur. Sürekli enflasyon, bazı kişilerin ahlak dışı veya yasa dışı yollara başvurmalarına neden olur (Eroğlu, 2000: 316-317).

Chandra'ya (1996: 58) göre; strese neden olan ekonomik olaylar şöyle belirtilebilir: Yavaş ekonomik büyüme, enerji krizi, kamu harcaması kesintileri, verimlilikte düşüş, ödeme sorunlarının dengesi, düşük ihracat, yüksek ithalat, enflasyon, faiz oranlarının yükselmesi, devalüasyon, işsizlik, zengin fakir ayrımı, astronomik konut fiyatları.

Aşırı borçlanma, emekli olarak aktif meslek hayatından ayrılma, daha iyi bir iş için başka bölge, il ya da ülkeye göç, ikinci bir işte çalışma, haksız kazanca dayanan, kişilerin gösterişli yaşamlarına imrenme gibi konular da kişilerin fizyolojik ve psikolojik dengelerini bozarak strese neden olmaktadır (Eroğlu, 2000: 317).

### **2.8.3.3. Sosyo-Kültürel Değerler**

Stresin temel anlamda, bireyin değişmelere uyum sağlama çabası olduğuna daha önce değinilmişti. Değişme ne kadar fazla olursa bu değişime gösterilecek uyum çabası da o kadar fazla olacaktır. Dolayısıyla uyum çabası arttıkça bireyin bunu algılama ve yorumlama düzeyine göre ortaya çıkacak stres tepkisi de o oranda yükselecektir (Pehlivan, 2000: 14; akt. Karadavut, 2005: 81).

Kişilerin ilişki içerisinde buldukları her türlü sosyal çevre ve düzlemdeki kişiler arası değerlendirmenin varlığından kaynaklanan endişe ve gerilim durumuna sosyal içerikli stres denir (Leary, 1983: 66-75; akt. Eroğlu, 2000: 317).

Sosyal hayattan kaynaklanan stres, yalnızca kişiler arası ilişkilerden değil aynı zamanda kişiler ile sosyal kurallar ve sosyal kurumlar arasındaki ilişkilerden de

kaynaklanabilir. Bu anlamda sosyal nitelikli durum ve koşullardan kaynaklanan stres, genellikle toplumdaki tüm bireyleri farklı boyutlarda ilgilendiren kültür ortamından kaynaklanmaktadır (Turhan, 1987: 48; akt. Eroğlu, 2000. 318). Hızla küreselleşen dünya, milletlerin kendilerine özgü özellikleri, örf ve adetleri, kültürleri, değerleri, inançları, meslekleri değiştirmekte ve gelenek ve alışkanlıkları yok etmektedir (Eren, 2001: 302).

Sosyal hayattan kaynaklanan stres nedenlerinden, en şiddetli uyumsuzluk ve çelişki yaratan etken, kişilerin içinde yaşadıkları toplumun sosyo-kültürel değerleri ile ilgili farklı anlayış ve görüşlerdir. Bu tür sosyo-kültürel değere kişilerin uyma konusundaki istek ve duyarlılıkları farklıdır. Bu kuralları benimseyerek uyanlar için bir sorun yoktur. Ancak bunları benimsemeden sadece toplum ve kamu otoritesinin beklentisine uymak zorunluluğu ile bu kurallara uyanlar için “zihni uyumsuzluk” şeklinde bir gerilim ve huzursuzluk oluşur. Festinger, kişilerin, sahip oldukları inanç, kanaat ve bilgilere “Biliş” (Cognition) demektedir. Kişinin, sosyal çevre ve hukuki düzenlemelerin müdahalesinden çekinerek, bilişlerine uymayan davranışlara yönelmesine “bilişsel uyumsuzluk” (Cognitive dissonance) adı verilmektedir (Onaran, 1979: 145; akt. Eroğlu, 2000: 319).

Sosyo-kültürel olaylar ve bunlardaki değişmelerin, kişileri strese soktuklarını söylerken, stresi önleyici ve stresten koruyucu yararlı etkinlikleri de beraberinde getirdiğini de belirtmek gerekir ( Michael, 1978: 127-148; akt. Eroğlu, 2000: 318).

#### **2.8.4. Örgütsel Stresin Sonuçları**

Stres yaratan kaynaklardan etkilenme düzeyi kişiden kişiye değişebilmekte hatta aynı kişide bile zamana göre farklılıklar olabilmektedir. Yapılan araştırmalar, düşük düzeydeki stresin işteki başarıyı olumlu yönde etkilediğini göstermektedir. Özellikle yaratıcılık isteyen görevlerde çalışanlar hafif düzeydeki bu stresten yararlanırlar (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998: 192). Bu strese, *yapıcı stres* denilmektedir.

Yaşanan stresin düzeyi arttıka, çalışanlar üzerinde fizyolojik ve psikolojik yıkım yapabildiğinden, onların sağlığını ve örgütsel başarısını olumsuz yönde etkileyecektir (Ertekin, 1993: 149). Stresle ilgili hastalıklar işyerlerinde hem örgüt hem de bireyler için ağır bedeller ödenmesine neden olmaktadır. İş stresi, olumsuz sonuçları

nedeniyle işverenlerin önemli harcamalar yapmasına neden olur (Schafer, 1987: 310; akt. Pehlivan, 1993: 58).

Orta düzeyde stres, yani yapıcı stresin verimliliği artırmasına karşılık, aşırı yüksek düzeydeki stres çalışanın fiziksel ve zihinsel sistemini bozmaktadır. Aşırı stres altındaki birey, kazalar, hata yapma, devamsızlık, devir, performans düşüklüğü gibi tepkiler gösterir. Yıkıcı stresin örgütsel sonuçları aşağıda açıklanmıştır.

#### **2.8.4.1. İş Kazaları**

İşin yapılması sırasında, çeşitli içsel ve dışsal etkenlerin de etkisiyle oluşan, önceden planlanmamış bir olaydır. İş yerinde kontrol edilmeyen olayların iş kazası sayılabilmesi için kişisel bir zarar ve hasara yol açması gerekmektedir (Adal, 1975; akt. Eroğlu, 2000: 332). İş kazaları hem kaza geçiren kişi hem de diğer çalışanlar için tehlike oluşturmakta ve işletmelere büyük zararlar vermektedir.

İş kazaları araştırmalarına göre iş kazalarının nedenleri üç grupta belirtilebilir (Megginson, 1977; akt. Eroğlu, 2000: 332):

- a. Teknik Nedenler
- b. Çevresel nedenler
- c. İnsani Nedenler

Kişisel ve psikolojik nedenler iş kazalarının önemli bir bölümünü oluşturur. Güvenlik önlemlerine uymamak, bu önlemleri ciddiye almamak, kaba hareketler, şaka yapma, güvencesiz kişisel davranışlar, kavgalar ve dikkatsiz tavırlar iş kazalarına neden olan insani unsurlar olarak sayılabilir. İş kazalarının %50 kadarının bu tür kişisel etkenlerden kaynaklandığına dair görüşler vardır. Kişisel ve psikolojik nedenlerden dolayı iş kazaları olabildiği gibi, iş kazaları sonucu psikolojik bozukluklar da oluşabilmektedir.

Yapılan araştırmalara göre bazı çalışanlar, ortalama kaza oranından daha fazla kazaya maruz kalmaktadırlar. Bu tip kişilere, “kazaya yatkın kişiler” (accident-prone) denilmektedir (Çelebioğlu, 1981: 178). Kişisel ve psikolojik nedenlere bağlı olarak oluşan kazaya yatkın olma özelliklerinin çoğu kişilerin stres durumlarından kaynaklanmaktadır. İş kazalarına neden olan fizyolojik ve psikolojik etkenlerden

bazıları şunlardır: Hatalı davranış, tehlikeyi fark etmeme, hız ya da mesafeyi yanlış tahmin etme, çabuk tepki, ani heyecan, dikkati devam ettirememe, sinirlilik, korku, yüksek kan basıncı, üzüntü ve depresyon, çabuk yorulma ve deneyimsizliktir. Bu etkenler, işin teknik yapısı ve olumsuz çalışma koşullarının neden olduğu risklerle birleştiği zaman, insan kökenli kazaların oluşması olasılığı yükselmektedir (Adal, 1975; akt. Eroğlu, 2000: 334).

Tüm iş kazaları, bir işyerinin teknik, çevresel ve beşeri faktörler açısından elverişli olmadığının belirtisidir. Hem kişisel hem de örgütsel pek çok zarar ve hasara neden olmaktadır.

#### **2.8.4.2. Personel Devri**

Çalışanlar, üretime katkıda buldukları sürece örgütten bir karşılık beklerler. Bu karşılıklar çeşitli şekillerde olabilir; maaş, ücret artışı, ikramiye, emeklilik hakkı, iş güvenliği, iyi çalışma koşulları, yeteneklerini kullanabilme, tanınma, sorumluluk, saygınlık, statü, yükselme, kendini geliştirme vb. Çalışan, beklentilerinin karşılandığını ve karşılanacağına inandıktan sonra örgütte kalır (Çulpan, 1978: 17; akt. Pehlivan, 1993: 62). Çalışan, beklentilerinin karşılığını bulamadığını düşünürse yoğun bir stres yaşar, performansı düşer ve yeni bir iş arayışı içine girer. Personel devri, kendisini tatminsiz ve gerilim altında hisseden bazı çalışanların, bu durumdan kurtulmak için başvurdukları bir yoldur.

Bir örgütte çalışan kişilerin, bu örgütün kadrosunda istihdam edildikten sonra, emeklilik, işten uzaklaştırma, işi terketme, ölüm gibi nedenlerle işten ayrılmaları şeklinde ifade edilebilir ve aşağıdaki şekilde hesaplanabilir (Eren,1984: 224):

$$\text{Personel Devri} = \frac{\text{Bir yılda işten ayrılanların sayısı}}{\text{Ortalama toplam personel sayısı}} \times 100$$

Çalışanların kendi istekleri doğrultusunda gerçekleşen işten ayrılmalar, büyük ölçüde işyerindeki çalışma koşullarının elverişsizliğinden ve genel stres durumlarından kaynaklanmaktadır (Albou, 1975: 91-92; akt. Eroğlu, 2000: 335).

İşgören devir hızının uygun düzeyde olması, işletmeye taze kan gelmesi ve kurumsal amaçlara ulaşma açısından etkilidir. Fakat bu oranın genel ortalamaya göre yüksek olması problemlerin varlığına işaret etmektedir (Sabuncuoğlu, 1988: 63). Bir işyerinde sürekli stres altında çalışmak, çalışanın örgütle bütünleşmesini ve iş tatminini engeller. Bu bağlamda, işgören devir hızının yüksekliği çalışanların stres altında olduğunun bir göstergesi olabilir (Quick ve Quick, 1984: 170; akt. Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998: 198).

#### 2.8.4.3. Devamsızlık

Devamsızlık, bazı işgörenlerin işlerinden tamamen ayrılmadan, belirli bir gün, geçici olarak işe gelmemeleri durumudur. İşe devamsızlıkların yarısı, uzun süreli hastalıklardan kaynaklanmaktadır. Mesleki hastalıklar ve iş kazaları, devamsızlıkların diğer iki nedenidir. Bunlar dışında, çalışma saatlerinin uzunluğu, çalışanın sorumluluk duygusunun gelişmemiş olması, ulaşım sorunları, kötü hava koşulları, başka iş arama çabaları, kişisel işlerini halletme ve çeşitli çevresel etkenler önemli devamsızlık nedenleridir (Jucius, 1975: 490; akt. Eroğlu, 2000: 336). Devamsızlık nedenlerinin aynı zamanda birer stres etkeni olduğu dikkat çekicidir. Devamsızlığa eğilimi olan kişiler, yaptıkları işi sevmeyen, iş grubu ile kaynaşmayan, işyeri doyumsuzluğu nedeniyle çeşitli nedenlere sığınarak işyerlerine gelmekten kaçınan kişilerdir (Eren, 2004: 223).

Stres içindeki kişi bir biçimde stres kaynağından uzaklaşmak isteyecektir. Kişiler yasal hakları olan izin, rapor gibi yollarla işten uzaklaşabildiği gibi geç kalma, işten kaçma, gerçek olmayan nedenlerle izin alma, viziteye çıkma, yalancı hastalık gibi yollarla da devamsızlık yapabilmektedirler (Pehlivan, 1993: 64).

Bir işyerindeki devamsızlık oranı, personelinin gözünde ne derece tatminkar görüldüğünün de göstergesi olacaktır. Devamsızlık oranı şu formülle hesaplanabilir (Jucius, 1975: 490; akt. Eroğlu, 2000: 336):

$$\text{Devamsızlık Oranı} = \frac{\text{Belirli bir dönemde kaybedilen işgünleri sayısı} \times 100}{\text{İşgücünün ortalama sayısı} \times \text{İşgünlerinin sayısı}}$$

Devamsızlık gösteren kişilerin hangi hastalıklar nedeniyle devamsızlık yaptıkları araştırıldığında, bunların %40'ının stresten kaynaklanan hastalıklar olduğu görülmüştür.

Devamsızlığın ortadan kaldırılması ya da en aza indirilmesi için devamsızlığa sebep olan hastalıkların örgütsel kaynaklarına inilerek çözüm bulunması gerekmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998: 198).

#### **2.8.4.4. Yabancılaşma**

Stresin iş yaşamındaki olumsuz sonuçlarından biri de yabancılaşmadır. Çalışanın, pasif bir “*geri çekilme*” (Withdrawal) davranışı olarak gözükmektedir. Geri çekilme; “davranış bilimcilerine göre yabancılaşma, işgörenlerin, çalıştıkları örgütün amaçlarına, ilke ve kurallarına, iş arkadaşlarına, hem kendilerine hem de örgütsel ve çevresel sorunlara karşı ilgisiz ve kayıtsız kalmalarını ifade eden bir kavramdır” (Walton, 1974; akt. Eroğlu, 2000: 337).

İşine, çalışma ortamına ve mesai arkadaşlarına yabancılaşan işgören işbirliği sağlamada da zorlanacaktır. İşbirliğinin sürmesi için; ortak amacın gerçekleşmesi ve kişilerin gereksinimlerinin karşılanması gerekir (Bursalıoğlu, 1987: 178). Çeşitli nedenlerle stres içinde olan birey başkaları ile iş amaçlı işbirliği kurmada isteksiz davranır. Bu durum örgütsel amacın gerçekleşmesini engeller. Çalışanların işbirliğine özendirilmesi örgütsel amacın gerçekleştirilmesi için oldukça önemlidir (Pehlivan, 1993: 63). Örgütlerdeki yabancılaşmanın bir başka nedeni, işgörenin çalışma koşulları ve çalışma çevresinden doyum sağlayamamasıdır. İş yerinde olumsuz bir çalışma havası hakim ise çalışanda yabancılaşma yaşanacak ve kişiler sadece para için çalışan kimseler durumuna gelecektir. Bu da kişide doyumsuzluk yaşatacaktır (Adalı, 1986: 61). İşgören bu huzursuzluk veren ortamda bulunmak istemeyecek ve çeşitli gerekçelerle işini de aksatacaktır.

#### **2.8.4.5. Yetersizlik Duygusu**

Stresin oluşturduğu olumsuzluklardan biri de yetersizlik hissidir. Bu duygu gerçekten kişinin, işin gereklerini karşılayacak yeterlikte ve deneyimde olmamasından kaynaklanabileceği gibi, çalışanlar arasında yoğun bir yarışma ortamı olduğunda ya da yönetimin çok titiz ve mükemmeliyetçi olmasından da kaynaklanabilmektedir. Değişik nedenlerle oluşabilen yetersizlik duygusu devam ettikçe kişinin kendine olan güven ve saygısını yitirmesine ve işinde de başarısız olmasına neden olacaktır (Pehlivan, 1993: 63).



## 2.9. Stres ve Performans

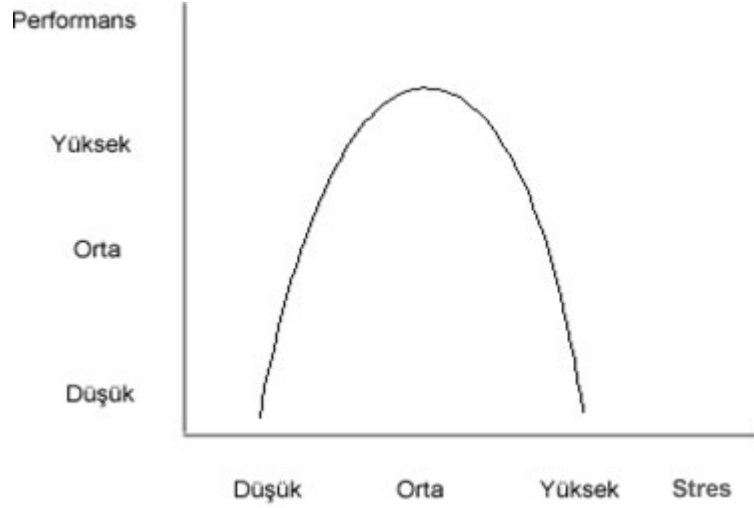
Performans (iş başarısı), bir örgütte çalışan fertlerin iş yapma konusundaki verimlilik, etkinlik ve becerilerinin farklı farklı oluşu ile ilgilidir. Performans, işgörenlerin ideal olarak tanımlanmış iş standartlarını hangi düzeyde başarmış olduklarını ortaya koyan bir göstergedir.

Az miktarda stres iş performansını artırmaktadır. Yapılan bir araştırmada, yeni bir yöneticinin gelmesi ya da istemeden yeni bir işe geçmenin, işle ilgili daha çok bilgiye sahip olmak için daha çok araştırma yapmayı gerektirdiği tespit edilmiştir. Belli düzeydeki stres, çalışanların işlerini daha iyi yapmak için daha çok çalışmalarını ve daha iyi yollar bulmalarını sağlamaktadır (Luthans, 1989: 205; akt. Pehlivan, 1993: 60). Çalışanların belli düzeyde stres hissetmesi hem çalışan hem de örgüt için yapıcı bir durumdur. Belli miktardaki stres, kişinin daha dikkatli, yaratıcı ve enerjik olmasını sağlayarak performans üzerinde olumlu etki göstermektedir.

Stres, performans ve etkinlik üzerinde zararlı ve yararlı etkiler gösterir. Bu konu ilk kez 1908'de Yerkes ve Dadson tarafından araştırılmıştır. Stres ile performans ve etkinlik arasında belli bir noktaya kadar doğrusal bir ilişki olduğu, belli bir noktadan sonra (kırılma noktası) stres artarsa performans ve etkinliğin azaldığı görülmüştür. Bu araştırmanın sonucu Y-D Yasası olarak bilinmektedir. Aşırı stres, yargı, karar verme, zihinsel yetenek gibi zihinsel becerileri gerekli kılan işlerde, azalan dikkatle, işletme için zararlı sonuçlar ortaya çıkarabilir (Benson ve Allen, 1980: 86-92; akt. Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998: 197).

Çalışan davranışlarının sonuçlarından birisi olan performans, bir anlamda dört değişkenin bir fonksiyonudur:  $P = f(M, A, K, E)$ ; P: Performans seviyesi, M: Motivasyon seviyesi, A: Kişinin görev yeteneğinin seviyesi, K: Kişinin görevle ilgili bilgi seviyesi, E: Performansı kolaylaştıran veya engelleyen çevresel etkenler. Stres ve performans arasındaki ilişki aşağıdaki şekilde görülmektedir (Eroğlu, 2000: 338):

**Şekil 8: Stres ve Performans İlişkisi** (Eroğlu, 2000: 338)



Stresin etkilediği, fiziksel, zihinsel ve psikolojik davranış biçimlerinin, çeşitli iş kazalarının, personel devri ile devamsızlık vakalarının, yabancılaşma olayının, iş performansı üzerinde olumsuz etkileri vardır (Benson ve Allen, 1980: 86-92; akt. Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998: 197). Örneğin, hastalanarak işe gelemeyen çalışan, örgüt açısından işgücü kaybına, diğer taraftan da sağlık giderlerinin yükselmesine yol açar.

## 2.10. Öğretmen Stresi

Öğretmen stresi, “bir öğretmen olarak çalışmanın sonucunda oluşan, depresyon, endişe, sinirlilik, kızgınlık ve gerginlik gibi hoş olmayan duyguların bir öğretmen tarafından yaşanması” olarak tanımlanmaktadır (Kyriacou, 1987: 146). Bu durum, okul düzeyindeki hızlı değişim ölçüsünde ve artan sorumlulukların oluşturduğu baskılara bağlı bir sonuç olarak algılanmaktadır (Ellison, 1991: 109).

Son yıllarda öğretmen stresine dünya çapında ilgi gösterilmektedir. Gösterilen bu uluslar arası ilginin nedenleri şöyle sıralanabilir (Kyriacou, 1987: 147): Stresin sağlık üzerindeki olumsuz etkileri, öğretmenin çalışma şartlarını iyileştirme çabası, stresin öğretmenin etkinliğini ve başarısını olumsuz etkilediğine olan inanç.

Yapılan çeşitli araştırmalar, öğretmenlik mesleğinin getirdiği stresin hem okul yönetimi ve öğretmen başarımını hem de öğretmenin ve ailesinin fizyolojik ve psikolojik durumunu etkilediğini göstermektedir (Haris, Halpin ve Halpin, 1985: 346).

Endüstri psikologlarının stresin nedenleri ve sonuçları üzerinde giderek daha fazla durmalarının temel iki nedeni vardır. Bu nedenlerden biri, stresle ilgili hastalıkların her geçen gün daha çok yaygınlaşması, diğeri ise, stresin, iş yaşamındaki hata ve kazaları artırarak verimliliği düşürmesi ve pek çok harcamaya neden olmasıdır (Ertekin, 2006: 37-38).

Kyriacou ve Sutcliffe'in geliştirdikleri “ Öğretmen Stresi Modeli” ne göre, öğretmen stresinin; kendisinden beklentiler, bu beklentiler karşısında yetersiz hissetmeleri ve başarısızlık karşısında kötü hissetme gibi durumlara ilişkin algılarından kaynaklandığı öne sürülmektedir (Kyriacou, 1987: 140). Öğretmen stresinde “tehdit algısı” belirleyici bir role sahiptir.

Öğretmenlerde genel olarak gözlenen stres göstergeleri, azalan etkililik, işe geç kalmak, işe devamsızlık ve işgören devri gösterilmektedir (Eskridge ve Coker, 1985: 388). Yoğun öğretmen stresi, gerilime, saldırganlığa, endişeye, davranışlarda bozukluğa, derse katılmayanların oranının artmasına ve öğrenci ile öğretmenin başarım düzeyinin düşmesine neden olabilir. Yüksek düzeydeki öğretmen stresi; sınıf yönetimi, akılcı çalışma ve öğretim teknikleri geliştirme yeteneklerinin gerilemesine neden olabilir (Harris ve diğerleri, 1985: 347).

Örgütleri harekete geçiren en önemli güç insandır. İnsanın huzurlu bir ortamda ve doyumlu çalışması sağlanırsa; verimliliğin artırılması, işine bağlı yaratıcı işgörelere sahip olmak zor olmayacaktır (Akat, Budak ve Budak, 1994: 361).

Öğretmenlik mesleğinin toplumsal saygınlığında azalma görülmesine karşı, eğitim sisteminin etkililiğinde ve sistemin eksikliğine gidermede öğretmenin rolü özel bir öneme sahiptir (Açıkgöz, Skovholt ve Açıkgöz, 1996: 21). Öğretmen, gerçekleştirdiği rolünden dolayı, eğitimin niteliği ile yakından ilgilidir. Öğretmenlerin derin bir konu alanı uzmanlığı, genel kültür ve öğretmenlik formasyonuna sahip olmaları, diğer taraftan sağlam kişilikte ve kendine güven duymaları gerekmektedir. Ancak gelişmekte olan ülkelerdeki öğretmenlerin zor şartlar altında çalıştıkları da bir

gerçektir. Bu durumda öğretmenlerin, son yıllarda etkisi artan ve sağlığı tehdit eden sorunlardan biri olan strese yenik düşmeleri kaçınılmazdır (Ataklı, 1999: 59-67).

Yapılan çalışmalar, öğretmenliğin stresli bir meslek olduğunu, hatta öğretmenliğin polislik ve hava trafik kontrol memurluğu ile birlikte en yüksek risk grubunda olduğunu göstermektedir (Baltaş ve Baltaş, 1990: 52).

Öğretmenlerin aile yaşamını ve sağlıklarını olumsuz etkileyen stres bulaşıcı bir hastalığa benzer (Ataklı, 1999: 61). Çalışanların birinde görülen stres diğerlerini de etkileyebilmektedir (Schafer, 1987: 310). Öğretmen stresi konusunda, 1997 yılında İsveç'te yapılan bir araştırmanın sonuçlarına göre, öğretmenlerin %64,3'ü çalışma sürelerinin en az yarısını stresli geçirdiklerini belirtmişlerdir (Jacobson, Pausette ve Thylefors, 2001: 37).

“Öğretmenin yerini tutacak ve eksikliğini giderecek bir eğitim sistemi henüz bulunamamıştır” (Güvenç, 1994: 5). Bu nedenle öğretmenin, eğitim sistemindeki önemli işlevini yerine getirebilmesi, onun belirli fiziksel, zihinsel ve psikolojik özelliklere sahip olmasını zorunlu hale getirir. Öğretmenin bu özelliklere sahip olması yanında öğretmenlik rolünü başarı ile oynamasını engelleyen etkenlerin ortadan kaldırılması ya da en aza indirilmesi gerekir (Zoraloğlu, 1998: 24).

Öğretmenlik mesleğine ilişkin stres yapıcılar değişik yazarlara göre çeşitli şekillerde gruplandırılmaktadır.

Yapılan bir çalışmada öğretmenleri en çok etkileyen dört grup stres etmeninin sırasıyla şunlar olduğu saptanmıştır (Manso-Pinto; akt. Ertekin, 2006: 60): 1. Yönetmelik destek 2. Meslekten kaynaklanan sıkıntılar 3. Mali yönden güvenlik içinde olup olmama 4. Öğrenci disiplinine ilişkin sorunlar. Bu araştırmanın sonucuna göre yönetmelik destekten yoksun olma Şili'deki öğretmenleri en çok etkileyen stres etmeni olarak algılanmıştır.

E. Clark tarafından, ABD'de yapılan çalışmada öğretmenlerle ilgili olarak beş önemli stres etmeni saptanmıştır. Bu etmenler şunlardır (Clark, 1990; akt. Ertekin, 2006: 60-61): 1. Mesleki yetersizlik 2. Öğretmen-Yönetim ilişkileri 3. Arkadaşlarla ilişkiler 4. Grup yapısı 5. İş yükü.

Rees'in 1989'daki çalışmasının sonuçlarına göre öğretmenin stres kaynakları şöyle gruplandırılmıştır (Ellison, 1991: 113): 1. Öğrenciler 2. İş çevresi 3. Örgütsel etkenler-yönetim ve yapı 4. Kişilerarası ilişkiler 5. Ana-baba ve toplumun okuldan istemleri 6. Zaman yani fazla iş yükü

Kyriacou ve Sutcliffe (1978) İngiltere'de 257 öğretmen üzerinde stresin nedenlerini ve sonuçlarını araştırmıştır. Bu anket uygulaması sonucunda belirlenen stres kaynakları ile ilgili faktör analizi sonucunda dört faktör belirlenmiştir: 1. Öğrencilerin olumsuz davranışları, 2. Çalışma koşullarının kötü olması, 3. Hizmetin yürütülmesi için gerekli zamanın kısıtlı olması, 4. Okuldaki sosyal ilişkilerin zayıf olması.

Gupta, öğretmenin stres kaynaklarını şu şekilde gruplandırmıştır (Eskridge ve Coker, 1985: 388): 1. Rol belirsizliği, 2. Rol fazlalığı, 3. Rol yetersizliği, 4. Başkaları için sorumluluk, 5. Kişilerarası ilişkiler, 6. Yönetici.

Öğretmenler için en fazla stres oluşturan uyarıcılardan biri de okul müdürü ile olan ilişkilere dir. Gupta (1981), stres yaratan yönetici davranışlarını ve tutumlarını şöyle belirtmiştir: 1. Öğretmenleri savunmayan ya da onlara destek olmayan yöneticiler, 2. Öğretmenleri devamlı eleştiren yöneticiler, 3. Öğretmenlere bürokratik görevler yükleyen yöneticiler, 4. Öğretmenlerin sosyal ve duygusal gereksinimlerinden çok yalnızca onların çalışmalarıyla ilgilenen yöneticiler. Gupta bunlardan başka, okuldaki personel arasında oluşan gruplaşmaların ve diğer öğretmenlerin ve öğrencilerin yaptıkları dedikodunun da stres etmeni olduğunu belirtmiştir (Akt. Eskridge ve Coker, 1985: 388). Eskridge ve Coker (1985: 389), idari konumdaki insanların meslek tecrübelerinin az olmasının da öğretmen stresinde bir etmen olduğunu belirtmişlerdir. Ücretin yetersiz olması, mesleki gelişme olanaklarının kısıtlı olması ve kalabalık sınıflar diğer stres etmenlerindedir (Gupta, 1981; Farber, 1982; Eskridge ve Coker, 1985).

Pehlivan'a (2002: 82-83) göre, öğretmenlerin önemli stres kaynakları eğitim sistemi ile ilgili, yönetici ve müfettişlerle ilgili, öğrencilerle ilgili ve görevden kaynaklanan stres olmak üzere dört ana başlık altında toplanmaktadır.

Yapılan araştırmalar göstermiştir ki; yöneticilerin çeşitli davranışları öğretmenlerce yüksek düzeyde stres yaratıcı olarak algılanmaktadır.

Cotanch (1984), iş doyumsuzluğu ve iş stresinin öğretmenleri, işe zamanında gelmeme veya uzun süre gelmeme, işi bırakma, öğrencilerle daha az ilgilenme gibi davranışlara ittiğini belirtmektedir (Akt. Önsan, 1996: 18). Keinan (1987:639) yaptığı araştırmada, stres altındaki bireylerin daha az dikkatli olduklarını, alternatifler üzerinde daha az düşündüklerini ve bu durumun performanslarını olumsuz etkilediğini bulmuştur. Amerikan Stres Enstitüsü'nün yaptığı araştırmadan elde edilen sonuçlara göre, çeşitli özelliklerinden dolayı insan ömrünü kısaltma ihtimali olan mesleklerden biri de öğretmenliktir (Akt. Baltaş ve Baltaş, 1992: 60).

Stresle başa çıkma programlarının uygulandığı yerlerden biri olan New York Telefon İdaresi'nde stresle başa çıkma için harcanan her bir dolara karşılık sağlık harcamalarından 5.75 dolar tasarruf edildiği görülmüştür (Baltaş ve Baltaş, 1992:6). Görüldüğü gibi stres hem bireylere hem de kurumlara ciddi zararlar verebilmektedir. Ancak, stresle başa çıkma programlarının stresi azaltmada önemli etkilerinin olduğu ve bunun da sağlık maliyetlerini önemli oranda düşürdüğü görülmektedir.

## **2.11. Örgütsel Stresle Başa Çıkma Yöntemleri**

Yönetimce düzenlenen örgüt düzeyindeki başa çıkma yöntemleri, örgütsel stres kaynaklarını ortadan kaldırmayı ya da sosyal destek sistemleri ile stresin etkisini azaltmayı amaçlar.

Örgüt düzeyinde ortaya çıkan siyasalar, yapılar, fiziksel şartlar ve süreçle ilgili stres kaynakları önlenmeli ya da azaltılmalıdır. Örneğin, performans değerlendirme ve ödeme planlarının mümkün olduğunca eşitlenmesini sağlamak, siyasalarla ilgili stres kaynakları konusunda bir önlem olabilir. Aşırı uzmanlaşma ve biçimsellikten adım adım uzaklaşma, yapısal alanda bir önlem olabilir. Fiziksel koşullar konusunda, güvenlikle ilgili risklerin kaldırılması, ışıklandırma, gürültü ve ısı durumunun iyileştirilmesi sağlanabilir. İletişim ve bilgi akışının geliştirilmesi, çatışan ya da belirsiz amaçların çözümlenmesi ise süreç alanında alınacak birer önlem olabilir (Luthans, 1989: 211; akt. Pehlivan, 1993: 75).

Örgütsel stresin azaltılmasına ya da önlenmesine yönelik örgütsel yöntemler aşağıda belirtilmiştir.

### **2.11.1. Çalışma Koşullarının İyileştirilmesi**

Çalışanların fizyolojik ve psikolojik dengelerini bozan çeşitli gerilim sebeplerinden önemli bir kısmı, iş hayatındaki ilişkilerinden ve işyerindeki çevre şartlarından kaynaklanmaktadır. Örgütler ve işletme yöneticileri tarafından alınacak tedbirler, çalışanların şikayetlerini azaltacaktır. Bu konuda yöneticilerin hareket noktaları, çalışanların en fazla şikayetçi oldukları ve doyumсуuzluk yaşadıkları konuları belirlemek olmalıdır. Çalışanlar tarafından belirtilen hoşnutsuzluklar ve şikayetler, şiddet ve önem derecesine göre sıralanarak, çözülmesi mümkün olanlardan başlayarak çözüme kavuşturulmalıdır. Şikayetlere önem verilmesi, bunların tespit edilmesi ve çözümlenmeye çalışılması, örgütsel stresi azaltmada atılmış önemli bir adımdır (Bingöl, 1982; akt. , Eroğlu, 2000: 348).

Gürültü, aydınlatma, renk düzeni ve hava koşulları konularındaki olumsuzluklar çalışanda stres yaratabilir. Bu koşulların iyileştirilmesi çalışanların moralini yükseltecek, motivasyonunu artıracak, iş doyumunu ve örgüte bağlılığı da artıracaktır.

Gürültüyü azaltma konusunda mühendislik yöntemler uygulamak dışında çalışanlara yönelik önlemler de mevcuttur. İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği Tüzüğü'nün 78. maddesine göre, gürültülü işlerde çalışacak işçilerin, işe alınırken genel sağlık muayenelerinin yapılması, çalışma ortamında kulak koruyucuları ve kulak tamponlarının kullanılması, duvar ve ekranların örülmesi, gürültü kaynakları arasında kauçuk levhalar ya da kalın keçe konularak titreşimin azaltılması gibi önlemlerin olumsuz etkileri azaltacağı öne sürülmektedir. Nöbetleşe çalışma sistemi de gürültü düzeyinin yükselmesine bağlı olarak kullanılabilir bir başka yöntemdir (Ercoşkun, 1984; akt. Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998: 201).

Doğal güneş ışığı, aydınlatma ve renk düzeni yönünden en sağlıklıdır. İş yerlerindeki aydınlatmada güneş ışığından yararlanmak gereklidir. Duvar ve tavanlar açık renklere boyanmalı, pencerelerin yüzeyi oda tabanının en az dörtte biri kadar olmalı, camlar temiz olmalıdır (İncir, 1980; akt. Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998: 201). Çalışanlara sık sık göz kontrolü yapılmalıdır, yapay olarak aydınlatılmak zorunda olan

iş yerlerinde gün ışığına benzeyen tayflı lambalar kullanılmalıdır. Floresan lambalar gözü ve kulağı rahatsız edici etki oluşturabilmektedir. Günde en az bir saatin açık havada güneş altında geçirilmesi yararlıdır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998: 201).

Hava koşulları çok sıcak ve çok soğuk olmamalı, çok kuru ve çok nemli olmamalı, fazla hava akımı bulunmamalı ve atmosfer açık olmalıdır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998: 201).

### **2.11.2. Sosyal Destek Sistemleri**

İnsan, sosyal bir varlık olarak, belirli bir bağlılık gereksinimi içindedir. Kişilerin bağlılık ve sevgi ihtiyaçlarının önemli bir kısmı birincil olarak aile ve yakın akraba çevresinde, ikinci olarak da çeşitli sosyal destek grupları içerisinde tatmin edilir. Yapılan incelemelere bakılırsa, belirli bir sosyal destek grubu içinde olan fertler, duygusal, bilgisel, dostluk ve maddi bakımlardan birbirlerine destek olmaktadır. Çok sayıda olumsuz hayat olaylarına maruz kalan ve buna karşılık sosyal destekten yoksun olan kişiler, yüksek sosyal desteğe sahip benzerlerine göre, depresyonlu durumlara daha fazla maruz kalırlar (Hill, 1987; akt. Eroğlu, 2000: 346).

Bir kişinin stresten etkilenme düzeyi sosyal destekle azaltılabilir. Örgütün kendisi, çalışma gruplarının yapısı ve gözetmenlerin eğitilmesi ile çalışanlara destek ve yardım imkanları sağlanabilir (McLean, 1983; akt. Ertekin, 2006: 129).

Diğer taraftan işyerinde dinlenme ve yemek aralarında yapılan faaliyetler psikolojik rahatlama yönünden oldukça faydalıdır. Tenis, koşma, el topu, yüzme gibi çeşitli oyunlar bunlar arasında yer alır.

Stresin olumsuz etkilerini böyle bir sosyal destek sağlama programının nasıl azalttığını anlamak pek kolay değildir. Bir görüşe göre, stres altında kalan insan için böyle bir yardım stres etmenlerinin etkisini azaltan bir tampon görevi görmektedir. Bir başka görüş ise sosyal desteğin kişinin stresle baş etme yeteneğini geliştirdiği ve böylece stresin etkilerini azalttığı yönündedir. Bu iki görüşü de destekleyen araştırmalar vardır (Dooley, Rook ve Catalano, 1987; Ganster, Fusilier ve Mayes, 1986; Kirmeyer ve Dougherty, 1988; akt. Ertekin, 2006: 130-131).



Araştırmaların büyük bir bölümü sosyal desteğin özellikle ilk kademe yöneticilerinin olumlu rolleriyle ilgili olduğunu göstermektedir. Örneğin, 102 hemşire üzerinde yapılan bir araştırmada, sosyal destek programlarının ilk kademe amirleri tarafından stresle ilgili etmenleri daha da birleştirdiği ve güçlendirdiği sonucuna varılmıştır. Başka bir deyişle, bazı iş ortamlarında sosyal destek programları bir stres kaynağı olarak görülmektedir.

Bazı durumlarda ise çalışanlara sosyal destek sağlama çalışanların tamamı tarafından algılanan bir durum değildir. Örneğin, 442 İngiliz erkek pilot üzerinde yapılan bir çalışmada, pilotların genellikle sosyal desteklerini en önce kendi eşlerinden, sonra da çalışma arkadaşlarından sağladıklarını göstermiştir. Bu araştırma, pilotların stresle başa çıkmada gösterdikleri başarının aile düzenindeki kararlılığa ve eşleriyle olan ilişkilerinin olumlu oluşuna bağlamıştır (Sloan ve Cooper, 1986; akt. Ertekin, 2006: 131).

Sosyal destek sağlama örgütsel açıdan stresi azaltıcı bir yöntem olmakla beraber ne tür iş ortamlarında ve nasıl kullanılacağına iyi tespit edilmesi gerekmektedir. Çünkü sosyal destek, bazen gereksiz bazen de ters etki yaratabilmektedir.

### **2.11.3. Meslek ve Stres Danışmanlığı**

Kendilerini gerçekte uygun olmadıkları ya da hiçbir gelecek görmedikleri işlerde bulan işgörenlere yardımcı olan bir birimdir. Meslek danışmanlığı bu tür kişilerin ilgi ve yeteneklerini değerlendirerek, onları uygun yeni fırsatlara yöneltir. Bazı durumlarda örgütün diğer bölümlerine geçiş yapılması konusunda gerekli eğitim programlarını düzenler (Sabuncuoğlu ve Tüz 1998: 202).

Genellikle örgütlerde mesleki ilerleme planlaması ile ilgili geçişlerin ve işgörenlerin yükselmesinin geleneksel yollarla yapıldığı görülmektedir. Bireylerin yükselme ve ilerlemeleri çoğunlukla bir yönetici tarafından babacan bir yaklaşımla, kendilerinin kararı olmaksızın sağlanır. Büyük örgütlerde bireylerin sonraki pozisyonlarının ne olacağı ve ne yapacaklarını bilmemek büyük bir stres kaynağıdır. Oysa mesleki planlama tekniklerinin kullanılması örgütlerde stresle mücadele etmede önemli bir rol oynar (Luthans, 1989; akt. Pehlivan, 1993: 77).

Stres danışmanlığı, kişilerin kendi başına çözümleyemedikleri stresli olayları profesyonel danışmanlar yardımıyla çözmeleridir. Bu amaçla işletmelerde psikolog veya sosyal psikolog istihdam edilmesi gerekir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998: 202).

Gerek kamu gerekse özel kuruluşlar, stresli personeline yardım programları geliştirmeye çalışmaktadırlar. Örneğin, Nebraska'daki bir kamu kuruluşu stresli bir olayla karşılaşan personeline stresli olayı yorumlama, algılama ve o olaya daha az yıkıcı olabilecek bir tepkide bulunma yollarını öğretmektedir (Ganster, Mayes, Sime ve Tharp, 1982; akt. Ertekin, 2006: 132). Bu yöntem ayrıca gevşeme eğitimiyle birlikte öğretilmekte ve böylece strese karşı psikolojik ve fizyolojik tepkilerde önemli oranda azalmaların olduğu saptanmıştır (Ertekin, 2006:132).

Çalışanlar için geliştirilen ve kısaca EAP olarak adlandırılan “*çalışanlara yardım programları*” (Employee Assistance Programs) üzerinde psikologlar pek çok araştırma yapmışlardır. Çalışanlara yardım programları (EAP) değerlendirildiğinde bu programların; gevşeme yöntemlerini, biyolojik geri besleme yöntemlerini (biofeedback) ve algılama becerilerinin geliştirilmesi bölümlerini kapsadığı görülmektedir. Bu yöntemlerin sonucunda strese ilişkin belirtilerin azaldığı görülmüştür. Aslında bu tür örgütsel programlar, stresin nedenlerini ve kaynaklarını ortadan kaldırmamakta ancak çalışanlara stresli durumla nasıl başa çıkmaları gerektiğini öğretmektedir (Ertekin, 2006: 132-133).

Batı dünyasında birçok özel kuruluş (New York Telephone, Xerox ve Kimberly-Clark gibi) genel olarak çalışanlara yardım programları (EAP) çerçevesinde stres yönetim düzenlemelerine yer vermişlerdir. Örneğin New York Telephone türlü meditasyon ve gevşeme tekniklerini uygulamaktadır. On sekiz aylık programdan sonra, çalışanların daha az gerilim içinde oldukları, düşmanca davranışlarını bıraktıkları, stresle ilgili rahatsızlıklardan daha az yakındıkları ve işe devamsızlık oranlarında da düşüş gösterdiği saptanmıştır (Pelletier, 1984; akt. Ertekin, 2006: 133). Örneğin Johnson ve Johnson da uygulanan stres yönetim programı, yeme-içme, jimnastik ve sigara içme gibi konular ile ilgili çalışmaktadır. Bu tip isteğe bağlı programlara, çalışanların üçte birinin devam ettiği ve Kuzey Amerika ve Avrupa'da 40 merkezde bu programların yoğunlaştığı bilinmektedir. Stres yönetim programlarına katılan 4000 işgören üzerinde yapılan incelemeler genel olarak çalışanların sağlığında olumlu bir

iyileşmeye neden olduğu, işle ilgili stresle başa çıkmada daha etkili olmayı sağladığı ve gerek iş arkadaşlarıyla gerekse çalışma koşullarında uyumlu davranışı özendirildiği anlaşılmıştır. Öte yandan çalışanların hasta olarak geçirdiği günlerin sayısında da önemli bir düşüşün olduğu bildirilmiştir (Rusch, Pelletier; akt. Ertekin 2006: 133).

Çalışanlara yardım programları ve buna bağlı olarak stres yönetim düzenlemeleri üzerinde yapılan çalışmalar, genellikle personelin bu tür programlarla A tipi davranış özelliklerini değiştirmeye ve yöneticiler arasındaki kalp rahatsızlığı oranını düşürmeye çalışmaktadır. A tipi davranış özelliklerini değiştirmeye yönelik çalışmaların bir kısmı evde de yapılabilmektedir. Örneğin hızlı değil daha yavaş konuşma, başkalarının sözünü kesmeme, dinlemeyi geliştirme gibi. Stresle başa çıkma programları, yekti devri, günlük olarak amaçların belirlenmesi, önceliklerin belirlenmesi ve hangi durumların stres yaratmaya değer, hangi durumların ise böyle bir şeyi gerektirmediği gibi bazı yönetim uygulamalarını da içerir (Ertekin 2006: 134).

#### **2.11.4. İşi Yeniden Yapılandırma**

Dikkatle ve titizlikle yapılmış görevsel düzenlemeler, iş stresiyle baş etmede etkili bir yoldur. İşi zenginleştirme bu düzenlemenin bir parçasıdır. Hem işin içerdiği etmenlerin (tanınma, sorumluluk, başarı fırsatı gibi) hem de işin özüne ait niteliklerin (görevin kimliği, görevin anlamlılığı, özerklik ve dönüt gibi) geliştirilmesini kapsar. Zenginleştirilmiş görevler daha monoton ve yapılandırılmış işlere nazaran stres kaynaklarının azaltılmasını sağlayacaktır (Luthans, 1989: 211; akt. Pehlivan, 1993: 76). Bu yöntemle kişinin rolü yeniden tanımlanarak aşırı iş yükü ve rol çatışmalarının önüne geçilebileceği gibi görevler yeniden düzenlenerek çalışana daha fazla sorumluluk, daha fazla katılım, daha anlamlı işler, fazla özerklik ve daha çok geribildirim sağlanmış olacaktır (Can, 2005: 373).

İşler arasındaki geçişleri, çalışanların değer yargıları ve ölçütleri arasındaki birbirine zıt davranış kalıplarını saptama yeteneğinde olan yönetimler doyumlu ve verimli bir örgüt ortamı sağlayabilirler (Ertekin, 2006: 130).

#### **2.11.5. Olumlu Örgütsel İklim Yaratmak**

Birçok büyük örgütte bugün bürokratik ve biçimsel bir yapı ve bununla birlikte katı ve kişisel olmayan bir iklim hakimdir. Bu durum önemli ölçüde bir stresi başlatabilir. Daha az merkezîyetçi, kararlara katılımı sağlayan, yukarı doğru iletişim akışına izin veren bir yapı kurulması stresle baş etmede de önemli bir yöntem olabilir. Yapı ve süreçte gerçekleştirilecek bu değişiklik çalışanlar için daha destekçi bir örgüt ikliminin yaratılmasını, iş stresinin önlenmesini veya azaltılmasını sağlayacaktır (Pehlivan, 1993: 76). Bu süreçle ilgili ve yapısal değişimler; işgörenler için daha destekleyici bir iklimin oluşmasını sağlayacak, kendilerine iş üzerinde daha fazla kontrol sahibi oldukları hissini verecek, stresi azaltacak ya da yok edecektir (Luthans, 2002: 313).

Örgüt üyelerinin çoğunluğu, işlerinden ve rollerinden doyum aldıklarını hissetmelidirler. Tepe yöneticiler, üyelerinin değer ve isteklerini anlamalı, karar verme ve planlama süreçlerine onların katılımını sağlamalı, üyeleriyle rahat ilişki kurabilmelidirler. Anlaşmazlık ve bölümler arası yarış, normal düzeyde olup, örgütün çalışmasını aksatmamalıdır. Üyelerin çoğu örgütü, ücret, durum ya da işle ilgili koşullarını iyileştirebilecekleri bir yer olarak görmelidir. Çalışanların periyodik olarak sağlık kontrolü yapılmalı, sağlıklı yaşamaları için işletme tarafından çeşitli programlar düzenlenmelidir. Ayrıca ortak ilgilere sahip kişiler arasında ilişkiler kurulmasına imkan tanınmalıdır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998: 203).

Örgüt ve işletme yöneticilerinin, işyerinde karşılıklı sevgi ve saygıya dayalı bir beşeri ilişkiler düzenini kurmaları halinde, çalışma hayatının ve işlerinin cazibesi daha da artacaktır. İşgörenlerin kendi aralarında samimi arkadaşlık grupları oluşturmaları ve yöneticileriyle iyi bir ast-üst ilişkilerine sahip olmaları, gerilim ve sıkıntı duygularını azaltan önemli bir etken olacaktır. Ayrıca etkili bir iletişim sistemi, karşılıklı güven ve sorunları açıkça konuşma ya da tartışma olanağı örgütsel iklimi belirleyen önemli unsurlardır. Belirli zaman ve günlerde, işgörenlerin de katılabileceği eğlence ve dinlenme toplantıları düzenlemek, olumlu örgüt iklimi yaratmaya katkı sağlayacaktır (Eroğlu, 2000: 348-349).

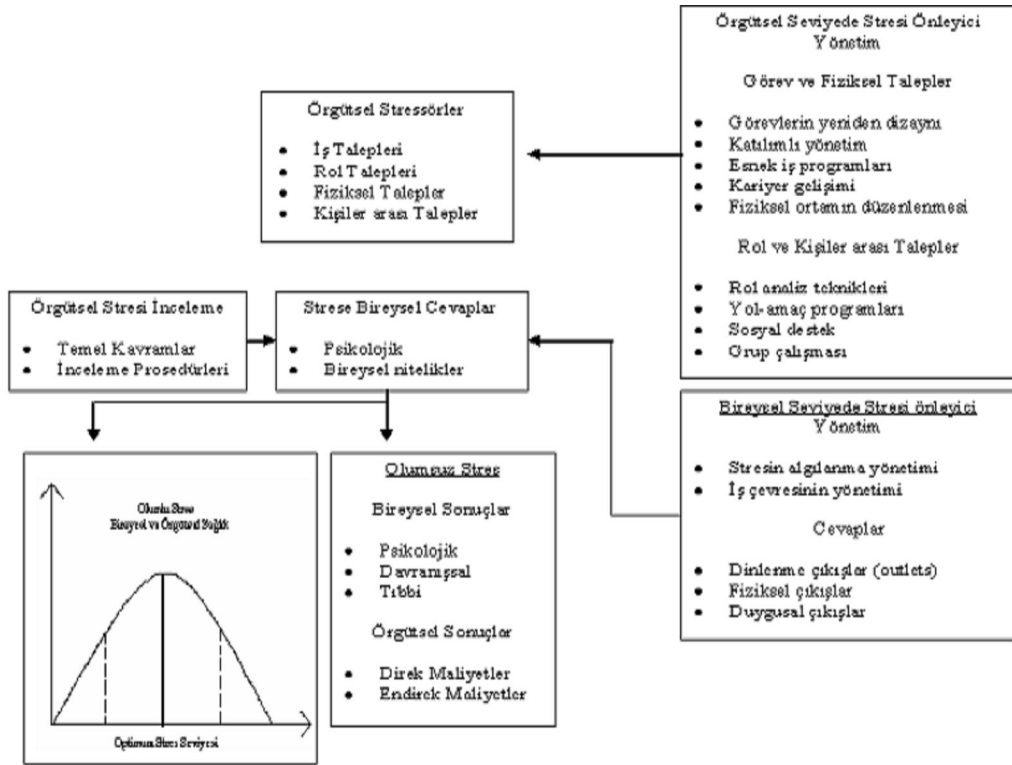
Her örgüt ve işyerinde görülmesi muhtemel olan çeşitli seviyelerdeki çatışmalar, kaynak ve şiddetine göre kişiler üzerinde baskı unsuru olabilmektedir (Koçel, 1982: 339; akt. Eroğlu, 2000: 349). Yöneticilerin örgüt içindeki çatışmaları görmezlikten

gelmeleri yerine, çatışmaya taraf olan kişi ve gruplar arasında adil bir çözüm yolu getirmesi olumlu bir hava yaratacaktır. Adil ve sevecen bir yönetici ile çalışmak, işgörende ayrı bir memnuniyet sağlayacaktır. Ayrıca, özellikle orta kademe yöneticilerinin, işyerindeki kararlara daha fazla katılmaları, yetki ve sorumlulukların sınırlı olmasından kaynaklanan sıkıntıları biraz olsun azaltacaktır (Eroğlu, 2000: 349).

Örgüt içinde çalışanlar arasında ekip kurma faaliyetleri de stresin azalmasına ya da yok edilmesine yardımcı olabilir (Sutherland, 1995: 26). Paylaşılan ortak değerler ve misyonla birlikte bir ekip, örgüt içerisinde daha katılımcı ve demokratik bir yapının oluşmasına katkıda bulunur. Bu şekilde çalışanlar hem beşeri ilişkilerinde sosyal destek sağlamış olurlar hem de bireysel fikir ve çabalarını değerlendirme olanağı elde ederler.

Aşağıda örgütlerde oluşan stresi azaltmada etkili olabilecek bir yönetim modeli şekillendirilmiştir:

**Şekil 9: Örgütsel Stresi Önlemede Kullanılabilecek Bir Yönetim Modeli** (Bayram, Serhat, 2006. "Örgütsel Stres Faktörleri ve Rehber Öğretmenler Üzerinde Bir Uygulama", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Danışman: Prof. Dr. Nurullah Genç)



### 2.11.6. Çalışan Bireyin Kendi Stresini Azaltıcı Önlemleri

Stresle bireysel olarak başa çıkmanın tanınmış yöntemlerinden biri de ”DKBY” modelidir. Modelin her adımı, hayatın kontrol altına alınıp, yaşanan stresin zararlarını yararlı bir duruma getirme konusunda çeşitli yöntemlerden oluşur. DKBY modeline göre stresi kontrol altına alma ve yönetme aşağıdaki adımları içerir (Braham, 1998: 255):

DKBY modelinde ilk adım “Değiştir” adımıdır. Eğer mümkün ise strese sokan ortamı ve koşulları değiştirmeyi önerir. Kısaca stres kaynağının uzağında bulunmayı öngörür. Bunu başarmak, hayatın kontrolünün elde tutulduğuna inanmaya bağlıdır.

İkinci adım “Kabul et” yaklaşımıdır. Bu adım esasen değiştirilmesi mümkün olmayan, bireylerin kontrol edemeyecekleri koşulların kabul edilmesi temeline dayanır. Bu adım, kontrol edilemeyen ve bireyin gücünün ve sınırlarının dışında gelişen olayları pozitif bir yaklaşımla kabul etmeyi öngörür.

Üçüncü adım “Boş ver” yaklaşımıdır. Gerçek dışı beklentilerden, hayallerden ve evhamın dayanılmaz ağırlığından kurtulmak için başvurulması gereken, duygusal ve zihinsel açıdan farklı bir kavrayışla olaylara yeni ve farklı bir yorum getirme yöntemidir.

“Yaşam tarzını yönet” yaklaşımı stresi yenmede başvuru olan DKBY yönteminin son adımıdır. Bu adım çeşitli egzersiz, diyet, duygusal destek ve gevşeme yöntemlerini kullanarak stres kaynaklarını ortadan kaldırmayı hedefler. Sosyal ve duygusal destek sağlayarak stres oluşturan unsurları, strese düşmeden ortadan kaldırmak “Yaşam tarzını yönet” yaklaşımının asıl gayesidir.

Eren’e (2000) göre çalışan bireyin kendi stresini azaltıcı önlemleri şöyle sıralanmıştır:

1. Derin gevşeme tekniklerini öğrenilmeli; ciğerler oksijenle doldurulmalı ve kapasitesini artırmak için iki gün içinde zaman zaman iki aşamada nefes alıp verme egzersizleri yapılmalıdır,

2. Koordinasyonu artırmak için koşu, yürüyüş ve aerobik yapmak için zaman

ayırılmalıdır,

3. Kilo artırmaktan kaçınılmalı, yenen yiyecekleri yakmak için hareket yapılmalı, yüksek kalorili besinler yerine, sebze, salata türü besinler ile karın doyurulmalı, aşırı yağlı özellikle katı yağlar, tereyağı, içyağı, katı margarinler yenilmemeli, kırmızı etler yerine tavuk ve balık gibi beyaz etler tercih edilmelidir, zeytinyağı veya mısırözü yağı ya da ay çiçek yağı ile pişirilmiş yemekler tercih edilmelidir. Beyin, karaciğer, yürek, dalak, böbrek, koç yumurtası vb. sakatat türü yiyeceklerden ve kilo artırıcı ve su tutucu unlu, şekerli ve tuzlu yiyeceklerden kaçınılmalıdır.

4. Sigara bırakılmalı ya da azaltılmalıdır. İçki sadece sosyal olaylarda ve kutlamalarda nadir olarak alınmalıdır.

5. Her türlü ilaç, kimyasal temeli olan ve insanların karaciğer, böbrek, kalp ve sinir sistemini yoran dış etkenlerden biridir. Hasta olmadıkça ve zorunlu kalmadıkça ilaç alımı ve ağrı kesiciler azaltılmalı böylece karaciğer, sinir sistemi kalp ve böbrekler rahatlatılmalıdır,

6. Başkalarının esiriymiş gibi hissetmemeli, kişi özgür olduğunu düşünmeli, kişiliğini onaylayan yumuşak insanlarla birlikte olmaya çalışmalıdır.

7. Kişi kendince anlamlı ve yapmaktan, başarmaktan kişisel olarak zevk aldığı bir işte çalışmaya çaba göstermelidir,

8. İş kişinin tüm hayatı olmamalı, çok yönlü olmaya çalışılmalı, işte yüklenen stres ve gerilimleri başka hobi ve uğraşlarla veya spor ile dağıtmaya çaba gösterilmelidir,

9. Kişi her gün kendi ve kendi düşünceleriyle baş başa kalabilmek için 10 dakika ayırmalı, derin düşüncelere dalmalıdır,

10. Boş zamanlarda yoga ve benzeri derin gevşeme teknikleri ile beyin ve diğer organlar günlük sorunlardan arındırılmalıdır,

11. Giyimde yenilik ve değişiklikler yapılmalı, çalışma ortamında yenilik ve değişiklikler yapılarak monoton ve alışılmış görünüşlerden uzaklaşılmalıdır,

12. İş ortamında çevredeki tüm insanlarla ve çalışanlarla yapıcı ödüllendirici iyi ilişkiler kurulmalıdır,

13. Üstesinden gelinebilecek; bilgi, tecrübe ve yeteneklerin kişiyi başarılı kılacağı ölçüde iş yüklenilmeli, aşırı iş yüklenmekten kaçınılmalı, zamanında yetiştirilemeyecek işler yüklenmekten kaçınılmalı ve söz verilmemelidir,

14. Kişi, amir veya patronunun kendisini tanımmasına ve anlamasına yardımcı olmalı, onunla iyi ilişkiler geliştirmelidir,

15. Kıtı kıtına plan ve programlar yapılmamalı mutlaka tolerans payı bırakılmalı, iş bitirme tarihleri gerçekçi olarak belirlenmelidir,

16. İşyerinde öğle yemeği büroda yenilmemeli, yemekten sonra yürüyüş yapılmalıdır,

17. Kişi kendini çalışmaya kaptırmışken, bu durumu ufak tefek şeylerle ve özellikle sık çalan telefonlarla kesintiye uğratmamalıdır. Bu gibi durumlarda önemli olmadıkça arayanları sekreter not alıp bildirmelidir,

18. Yeterli personelle çalışılmalı, personelin moral ve motivasyonunu yüksek tutarak heveslendirici ortam hazırlamaya dikkat edilmelidir,

19. Hedefler, öncelikler ve iş ile ilgili görevler iş ortamına uygun ve gerçekçi olarak belirlenmelidir,

20. İşyerinde varsa gürültü ve uğultuyu azaltma tedbirleri alınmalı, büronun havasını temizleyici ve tazeleyici araçlar kullanılmalıdır,

21. Akşam geç vakitlere kadar büroda kalıp çalışılmamalı, iyi zaman planlaması ile iş paydos saatine kadar bitirilmelidir,

22. Sadık ve inanan, bağlılık gösteren elemanlar harcanmamalıdır,

23. Kendine saygı duygusu geliştirilerek, bedeni zorlayacak ve eziyet verecek davranışlardan kaçınılmalıdır,

24. İş yanında, hayatın bazı alanlarında kurulacak denge ile stres dağıtılabilir; dini



inançlar, zor anlarda Tanrıya sığınma ve dua, yakın aile bağları ile sorunları paylaşma, evde ve semtte kendisine güven duyulan insanları görerek yaşamak, hobi odası oluşturarak işin verdiği stres ve sorunları unutmak stresi azaltacak hususlardandır.

25. Müşteriler, sendikalar, yöneticiler ve resmi daireler vs. ile sık sık konuşma ve nutuk verme zorunda kalınıyorsa etkin konuşma sanatı konusunda ders alınmalı, yöneticilik ve liderlik kursları izlenmelidir,

26. Fırsat buldukça tatile çıkılarak stres yaratan mekanlardan uzaklaşılmalı ve enerji depolanarak işe dönülmelidir,

27. Sağlıklı bir cinsel yaşam, gerçek bir bağlılık ve sevgi yaşamaya çalışılmalıdır,

28. Kişi, sevgisine layık kimselerle dostluğunu sürdürmelidir.

## BÖLÜM III

### 3. İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

#### 3.1. İş Stresi ile İlgili Yurt İçinde Yapılan Bazı Çalışmalar

Yapılan araştırmalara bakıldığında son yıllarda ülkemizde de stresle ilgili birçok araştırmanın yapıldığı görülmektedir. Ancak, konunun öğretmenler boyutunda fazla araştırıldığı söylenemez. Aşağıda stres konusunda yapılan araştırmalardan bazılarına yer verilmiştir.

Özdayı (1990), iş doyumu ve iş stresinin karşılaştırılmalı analizi adlı bir araştırma yapmıştır. Araştırma İstanbul'daki özel ve resmi liselerde çalışan 1134 öğretmen üzerinde yapılmıştır. Araştırma verilerine göre, resmi liselerde çalışanların, özel liselerde çalışanlara göre doyum düzeyleri düşük, stres düzeyleri ise yüksek bulunmuştur. Her iki grupta en çok doyum duyulan değişkenler, mesleğin içsel yapısı ile ilgili olanlar iken, en az doyum duyulan değişkenler de mesleğin dışsal yapısı ile ilgili olanlar olmuştur (Akt. Şahin, 1999: 31-32). Araştırma bulgularına göre, öğretmenlerin en önemli stres kaynakları; ücret yetersizliği, yöneticiler ve öğrencilerden kaynaklanan sorunlardır. Ayrıca, stres ile iş tatmini arasında olumsuz bir ilişki de bulunmaktadır.

Pehlivan (1993), Milli Eğitim Bakanlığı bakanlık müfettişleri ile teknik liselerde görev yapan okul müdürü ve öğretmenlerin örgüt ve işle ilgili olarak karşılaştıkları stres yaratıcı durumları araştırmıştır. Araştırmada, 271 müfettiş, 169 okul müdürü, 710 öğretmen örneklem kapsamına alınmış ancak 727 anket geçerli kabul edilmiştir. Çalışmada 80 maddelik bir anket formu kullanılmıştır. Bakanlık müfettişleri, teknik lise müdür ve öğretmenlerinin stres nedenlerini ve hangi noktalarda benzerlik ve farklılık gösterdiğini, stres belirtilerinin neler olduğunu aralarında farklılık olup olmadığını, yaşadıkları bu stresin onların iş performanslarını nasıl etkilediğini ve stresle başa

çıkımda hangi yöntemleri ne derecede kullandıklarını araştırmış ve elde ettiği sonuçların ışığında iş görenlere ve örgüte ilişkin önerilerde bulunmuştur.

Önsan (1996), öğretmenlerde iş stresi ölçeği geliştirmeye yönelik bir çalışma yapmıştır. Araştırma Ankara ilindeki 18 okulda yapılmıştır. Araştırmanın örneklemini 231 kadın ve 191 erkekten oluşmuştur. Bulgulara göre, yöneticiler ve öğrenciler öğretmenlerde en fazla stres yaratan kaynakların başında gelmektedir.

Özdemir (1998), öğretmen streslerinin azaltılmasında okul müdürlerinin rolünün düzeyini araştırmış ve önerilerde bulunmuştur. Stresli öğretmen davranışlarının bazılarının; küçük hastalıklar nedeniyle okula gelmemeyi alışkanlık haline getirme, öğrencilere bağırma, aşırı şikayetçi ve geçimsiz olma, olduğunu ortaya koymuştur. Ayrıca, öğretmenlerin stres kaynaklarını Sabuncuoğlu ve Pehlivan'a göre sıralamıştır:

1. Fiziksel çevre şartları: Çevre kirliliği, aydınlatma, koku, aşırı gürültü v.b.
2. Örgütsel faktörler: Ağır iş, işin niteliği, işin monotonluğu, iş güvensizliği, yetki ve sorumluluk dengesizliği, örgüt iklimindeki olumsuzluklar, otokratik yönetim politikası, çalışma koşulları, iletişim ve denetim sistemi, teknolojik değişimler v.b.
3. Bireysel faktörler: Kişilik özellikleri, aile düzeninin bozuk olması gibi.

Balaban (1998), Toprak Kağıt Sanayi A.Ş. ve Eczacıbaşı Vitra A.Ş. örgütlerinde stresle ilgili bir çalışma yapmıştır. Çalışmasında bu işyerinde çalışan bireylerde örgüt dışı ve örgüt içi etkenlerden kaynaklanan stresin ortaya çıktığını tespit etmiştir. Çalışma hayatında stresin iş performansını etkileyen sorunların başında geldiğini belirlemiştir. Çalışanlara yönelik şu önerilerde bulunmuştur:

1. Zaman yönetimi konusunda hizmet içi eğitim programlarının düzenlenmesi.
2. Karara katılım düzeylerinin yükseltilmesi.
3. Fiziksel koşulların iyileştirilmesi.
4. Rol tanımlarına açıklık getirilmesi ve fazla iş yükünün paylaşılması.

Zoraloğlu (1998), öğretmenlerin mesleki stres kaynaklarını ve stresin örgütsel doğurguları konusunda araştırma yapmıştır. Bu çalışma Malatya ilinde, ortaöğretim okullarında görevli 191 öğretmene uygulamıştır. Araştırmanın sonunda; en yüksek

düzyeyde stres yaratan maddelerin, maaşların düşüklüğü, öğretmenlik mesleğinin saygınlığının düşük olması ve hükümetin kararlı bir eğitim politikası izlememesi maddeleri olduğu ortaya konmuştur. Stres oluşumunda müdür faktörü, kadın öğretmenlere kıyasla erkek öğretmenlerce, branş öğretmenlerine kıyasla meslek dersi öğretmenlerince, devlet liselerinde çalışan öğretmenlere kıyasla özel lise öğretmenlerince daha yüksek düzeyde stres yapıcı olarak görülmektedir. Ayrıca eğitim fakültelerinden mezun olanların, diğer fakültelerden mezun olanlara göre daha sık stres yaşadıkları ortaya konmuştur.

Bacanlı (1999), Gazi Üniversitesi Eğitim Fakültesi'nin çeşitli bölümlerinden bir grup öğrenci üzerinde kaygı ve kaygının kaynakları konusunda araştırma yapmıştır. Kaygıyı stres duygusunun bir sonucu olarak ele almıştır. Kaygı uyandıran olaylarla, strese yol açan olayların benzerlikleri üzerinde durmuştur. Stresin kaynaklarını beş grupta ele almıştır: 1. Travmatik olaylar, 2. Yaşamdaki değişiklikler, 3. Gündelik sıkıntılar, 4. Çatışmalar, 5. Durumsal faktörler.

Ataklı (1999) tarafından "öğretmenlerde stres ve iş memnuniyeti" konusunda yapılan bir araştırmada, araştırmanın örneklemini; 1996-1997 öğretim yılında Ankara'nın merkez ilçesindeki ilköğretim okulu birinci kademe ve ilkokullarda görev yapan 191 öğretmen oluşturmuştur. Araştırmanın sonucunda; öğretmenlerin maaşlarının yaşam standartlarına uygun olmadığı, stresli oldukları durumlar da okul müdürlerini ve velileri yeterince anlayışlı bulmadıkları, soruların çoğunluğunda yaşa bağlı olarak görüş farklılığı olmadığı bulunmuştur.

Çetin ve Çetin (2000), Ankara ili merkez ilçelerinde, ilköğretim okullarında sınıf öğretmeni olarak görev yapan branş öğretmenlerinin sorunlarına ilişkin görüşlerini araştırmıştır. Araştırmada, öğretmenlerin, öğretim etkinlikleri, öğrenciler, yöneticiler ve müfettişlerle ilgili sorunlarına ilişkin görüşlerinin, cinsiyet, branş ve kıdemlerine göre farklılık gösterip göstermediği ortaya konmuştur. Kıdemli öğretmenlerin öğretim etkinlikleri ile ilgili sorun yaşamadıklarını, ancak bir iki yıllık kıdeme sahip öğretmenlerin sorun yaşadıklarını ortaya koymuştur. Bayan-erkek tüm öğretmenlerin yöneticileriyle ilişkilerinde sorunlar yaşadıklarını ortaya koymuştur. Bayan öğretmenlerin okul müdürleriyle ilişkilerinde sorun yaşarken müfettişlerle olan ilişkilerinde sorun yaşamadıkları ortaya çıkmıştır. Bu tespitler ışığında öğretmenlerin

müfettişlere ve okul müdürlerine yönelik olumsuz tutumlarını değiştirmek amacıyla müfettiş ve öğretmenlere seminerler düzenlenmesi konusunda öneriler getirmiştir.

Kırılmaz, Çelen ve Sarp (2000), ilköğretimde çalışan bir öğretmen grubunda tükenmişlik durumunu araştırmışlar. Araştırmanın örneklemini 43 öğretmen oluşturmuştur. Araştırma bulgularına göre yaş, cinsiyet, mezun olunan okul, toplam hizmet süresi, çalışılan kurumdaki hizmet süresi, çocuk sayısı, mesleki verim düzeyini değerlendirme, ders verilen sınıftaki ortalama sınıf mevcudu gibi özelliklerinin tükenmişlik düzeyini etkilemediği; ancak medeni durum, öğretmenlik mesleğini yapma nedeni, öğretmenlik mesleğini seçme nedeni, mesleği kendilerine uygun bulma durumu, mesleki açıdan geleceği değerlendirme durumu, çalışma ortamından memnuniyet durumu, üstlerinden takdir görme durumu, mesleğin toplumdaki hak ettiği yeri bulma durumu, eğitim sisteminden memnuniyet durumu gibi özelliklerinin ise, tükenmişlik düzeyini etkilediği bulunmuştur.

Bilek (2001), ortaöğretim okullarında görevli branş öğretmenlerinin iş ve yöneticileriyle ilişkilerinden kaynaklanan stres düzeylerine ilişkin görüşlerini araştırmıştır. 1999-2000 öğretim yılında Eskişehir il merkezinde görevli 1477 branş öğretmeninden 443'ünün katıldığı araştırmasında elde ettiği bulgulardan şu sonuçları çıkarmıştır: Eskişehir il merkezindeki liselerde görevli branş öğretmenlerinin yarısından fazlasının (%52,80) yüksek iş stresi olduğu görülmüştür. Araştırma sonucuna göre Eskişehir il merkezindeki liselerde görevli branş öğretmenlerinin yöneticiyle uyum sorunu yaşadığı ileri sürülebilir.

Akçamete, Kaner ve Sucuoğlu (2001), öğretmenlerde tükenmişlik, iş doyumu ve kişilik konulu bir araştırma yapmıştır. Araştırmanın örneklemini Ankara merkezde görev yapan 414 öğretmen oluşturmuştur. Bulgulara göre, engelli olmayan çocuklarla çalışan öğretmenlerin hem toplam tükenmişlik hem de duygusal tükenme ve duyarsızlaşma puan ortalamaları, engelli çocuklarla çalışan öğretmenlerin puanlarından daha yüksek bulunmuştur. Ancak, bu fark anlamlı düzeyde çıkmamıştır.

Çardak (2002), yaptığı araştırmada, ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin iş doyumu ile stresle başa çıkma yollarını araştırmıştır. Araştırmada İş Doyumu Ölçeği ve Stresle Başa Çıkma Ölçeği kullanılmıştır. Araştırmanın örneklemine 200 öğretmen alınmıştır. Araştırma sonucuna göre, öğretmenlerin yaş, cinsiyet, branş, kıdem, medeni

durumu ve ekonomik düzey değişkeni ile stresle başa çıkma arasında anlamlı ilişki bulunmuş; öğretmenlerin yaş, cinsiyet, branş, kıdem, medeni durumu ve ekonomik düzey değişkeni ile iş doyumunu arasında ise anlamlı bir fark olmadığı görülmüştür.

Alemdar (2002), Anadolu Otelcilik ve Turizm Meslek liselerindeki öğretmen ve yöneticilerde, stresin çalışma verimliliği üzerine etkisini konu alan bir araştırma yapmıştır. Araştırmaya çeşitli illerde görev yapan 63 yönetici ve 142 öğretmen katılmıştır. Bulgulara göre, ücret yetersizliği öğretmenlerde yüksek derecede, yöneticilerde orta derecede stres kaynağı olmaktadır. Ayrıca, tüm katılanlarda, çalışmaların karşılılığını alamamak birinci, çalışırken kullanılacak araç ve gereçlerin yetersizliği ikinci, yeteneklerin yapılan işte tam olarak kullanılmaması üçüncü sırada önemli birer stres kaynağı olarak yer almıştır.

Demir (2002), ilköğretim okullarında görev yapan yöneticilerin öğrencilerde stres yaratan davranışlarını öğrenciler bakımından belirlemek ve bu davranışlara karşı öğrencilerin gösterdikleri başa çıkma davranışlarını tanımak amacıyla bir araştırma yapmıştır. Araştırma bulgularına ait veriler Şanlıurfa il merkezindeki 11 ilköğretim okulundan 5, 6, 7. ve 8. sınıfta okuyan toplam 550 öğrenci üzerinden toplanmıştır. Yöneticilerin öğrencilerde stres yaratan davranışlarından bireysel ve toplumsal davranış boyutları ile yönetici davranışlarından dolayı strese giren öğrencilerin strese karşı gösterdikleri başa çıkma davranışlarından aktif ve pasif başa çıkma davranışları boyutlarında verdikleri yanıtlar arasında sınıf, cinsiyet ve annenin öğrenim durumu açısından anlamlı farklar olduğu, toplumsal boyuttaki yönetici davranışlarını stres yapıcı olarak algılamada ise sınıf ve annenin öğrenim durumu açısından anlamlı farklar olduğu bulunmuştur. Stres durumlarında kullanılan başa çıkma davranışlarından pasif başa çıkma davranışlarını kullanmada sınıf, cinsiyet, annenin öğrenim durumu ve ailenin gelir durumu açılarından anlamlı farklar olduğu bulunmuştur. Baba mesleği, annenin çalışma durumu, babanın öğrenim durumu ve kardeş sayısı açısından ise öğrenciler arasında hiçbir boyutta anlamlı farklılık bulunmamıştır.

Yaman, Bayrakçı ve Yaman (2002) tarafından yapılan araştırmada ilköğretim ve ortaöğretim kurumlarında görev yapan okul yöneticilerinin kişilik özellikleri ile stres kaynakları arasındaki ilişki belirlenmeye çalışılmış ve böylece yöneticilerin stresi daha iyi tanımalarına yardımcı olmak amaçlanmıştır. Çalışmanın evrenini Kırıkkale ili

merkez ilçede ilköğretim ve ortaöğretim kurumlarında görev yapan 180 okul yöneticisi oluşturmaktadır. Araştırma sonuçlarına göre yöneticilerin kişilik özelliklerinin stres kaynaklarını etkilediği belirlenmiştir.

Karadavut (2005) araştırmasında, öğretmenlerin örgütsel stres kaynakları, stres belirtileri ve stresle başa çıkma yöntemlerini bazı değişkenlere göre incelemiştir. Sonuç olarak örgütsel stres kaynaklarının ilköğretim okulu öğretmenlerini stres altında bırakma düzeyleri sırasıyla şu şekildedir: Kariyer gelişiminden kaynaklanan stres etkenleri, işe özgü stres etkenleri, örgütsel rolden kaynaklanan stres etkenleri, işteki ilişkilerden kaynaklanan stres etkenleri, örgütsel yapı ve ikliminden kaynaklanan stres etkenleri. Örgütsel stres kaynaklarının cinsiyete göre bütün boyutlarında; mezuniyet durumuna göre işe özgü stres etkenleri ile örgütsel yapı ve ikliminden kaynaklanan stres etkenleri arasında anlamlı ilişkiler çıkmıştır. Örgütsel stres kaynaklarının branşa, kıdeme göre bütün boyutlarında; mezuniyet durumuna göre kariyer, örgütsel rol ve işteki ilişkiler arasında anlamlı ilişkiler olmadığı ortaya çıkmıştır. Stres belirtilerin cinsiyetlere göre davranışsal belirtiler arasında anlamlı ilişki olduğu, stres belirtilerin branşa, kıdeme, mezuniyet durumuna göre bütün boyutlarında; cinsiyete göre fiziksel belirtiler ve psikolojik belirtiler arasında anlamlı ilişki mevcut olmadığı ortaya çıkmıştır. Araştırmaya göre ilköğretim okulu öğretmenlerin stresle başa çıkmada kullandıkları yöntemlerin ise kendine güvenli yaklaşım, iyimser yaklaşım, sosyal desteğe başvurma, çaresiz yaklaşım ve boyun eğici yaklaşım olduğu belirtilmiştir.

Ekinci (2006), ilköğretim okulu yöneticilerinin sosyal beceri düzeylerine göre öğretmenlerin iş doyum ve iş stresi düzeylerini karşılaştırmıştır. Araştırma evreni, Adıyaman merkezde görev yapan öğretmenlerden oluşmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise, sosyal becerisi düşük ve sosyal becerisi yüksek toplam sekiz okul müdürüne bağlı çalışan 205 öğretmendir. Veri toplama araçları olarak da Riggoio (1986,1989) tarafından geliştirilen ve Yüksel (1997) tarafından Türkçe'ye uyarlanan Sosyal Beceri Envanteri, Şahin (1999) tarafından geliştirilen İş Doyumu Ölçeği ve Önsan (1996) tarafından geliştirilen İş Stresi Ölçeği kullanılmıştır. Elde edilen bulgulara göre yöneticiler, sosyal becerilerini yüksek düzeyde; öğretmenler de iş stresi ve iş doyumlarını orta düzeyde algılamaktadır. Yöneticilerin sosyal beceri düzeylerine göre de öğretmenlerin hem iş stresi hem de iş doyum düzeylerinin anlamlı şekilde farklılaştığı bulunmuştur. Ayrıca, öğretmenlerin iş doyum düzeylerinin öğrenci sayısına

göre, iş stresi düzeylerinin de kıdemlerine ve öğrenci sayısına göre anlamlı düzeyde farklılaştığı bulunmuştur. Diğer değişkenlere göre ise öğretmenlerin iş doyum ve iş stresi düzeylerinde anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Araştırmada, öğretmenlerin iş doyumunu ile iş stresi arasında da negatif yönde güçlü bir ilişki bulunmuştur.

Ok (2006), iş stresinin ilköğretim okul yöneticileri üzerindeki etkisini ortaya çıkarmayı amaçlayan bir çalışma yapmıştır. Araştırma tarama modelindedir. Nitel bir araştırma olan bu çalışmada veriler anket ve kaynak tarama ile toplanmıştır. Araştırmanın evrenini Konya ili merkez ilçelerindeki (Karatay, Selçuklu ve Meram) Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı özel ve devlet ilköğretim okullarında 2005 – 2006 eğitim öğretim yılında görev yapmakta olan ilköğretim okul yöneticileri oluşturmaktadır. Araştırmada 370 katılımcı yer almıştır. Bunlardan %7,84'ü özel okul yöneticisi, % 92,16'sı devlet okulu yöneticisidir. Araştırma için Prof. Dr. İnyet Pehlivan'ın doktora tezinde kullanılmak üzere geliştirdiği, 75 maddeden oluşan likert tipi ölçek kullanılmıştır. Araştırma sonucunda elde edilen bulgular doğrultusunda Konya ili ilköğretim okullarında çalışan kadın ve erkek yöneticilerin iş stresi boyutlarından aynı düzeyde etkilendikleri, devlet okullarında görev yapan yöneticilerin örgütsel stres kaynaklarından özel okullarda çalışan yöneticilerden daha çok etkilendikleri, stresle başa çıkma yöntemlerini özel okul yöneticilerinin daha yüksek düzeyde kullandıkları, iş ve iş çevresiyle ilgili olarak örgütsel stres kaynaklarından 20-30 yaş arasındaki yöneticilerin 31-40 yaş arasındaki yöneticilerden daha çok etkilendiği, stresle başa çıkma yöntemlerini 20-30 yaş arasındaki yöneticilerin 41-50 yaş arasındaki yöneticilerden daha yüksek düzeyde kullandıkları, 41-50 yaş arasındaki yöneticilerin 50 yaş ve üzeri yöneticilere göre daha üst düzeyde stresle başa çıkma yöntemlerini kullandıkları saptanmıştır.

Bayram (2006), Kocaeli ilinde Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı resmi kurumlarda görev yapan rehber öğretmenlerin örgütsel stres faktörlerini saptamaya çalışmıştır. Karşılaştırmalı değerlendirmelerde, öğretmenlerde en çok stresin performans değerlendirme ve terfi sisteminden kaynaklandığı ortaya çıkmıştır. İş tatminine ilişkin stres faktörlerinin etkilerinin zamanla azaldığı tespit edilmiştir. Eğitim düzeyi yüksek olan öğretmenler, görev yetki ve sorumluluklar konusunda daha fazla stres altındadırlar. Görev yetki ve sorumluluklarıyla ilgili faktörlerin en çok PDR ve psikoloji mezunlarında etkili olduğu saptanmıştır. Örneklem grubunda yeterince temsil



edilememiş olmalarına rağmen özel eğitim okullarında çalışan rehber öğretmenler, çok daha ağır vakalarla muhatap olduklarından görev yetki ve sorumluluklarıyla ilgili streslerinin daha fazla olduğunu düşünmek mantıklıdır.

Gülbeyaz (2006) yaptığı araştırmasında, Yatılı İlköğretim Bölge Okullarında görevli yönetici ve öğretmenlerin örgütsel stres kaynaklarını saptamak ve bu stres kaynaklarına ilişkin görüşlerin cinsiyet, mesleki kıdem, (yöneticiler için yöneticilik kıdemi ve görev unvanı), branş, mezun olunan okul, son eğitim durumu ve görev yapılan okulun öğretmen sayısı gibi değişkenlere göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini ortaya koymayı amaçlamıştır. Tarama modeline dayalı bu araştırmanın evrenini, 2005-2006 öğretim yılında Kayseri il merkezi ve ilçelerinde bulunan Yatılı İlköğretim Bölge Okulu ve Pansiyonlu İlköğretim Okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenler oluşturmaktadır. Araştırmaya bu okullardaki bütün yönetici ve öğretmenler katıldığı için ayrıca örneklem alınmamıştır. Değerlendirmeler anketleri geçerli sayılan 32 yönetici ve 116 öğretmen olmak üzere toplam 148 denek üzerinden yapılmıştır. Araştırmada veri toplama tekniği olarak anket kullanılmış; yönetici ve öğretmenler için iki ayrı anket uygulanmıştır. YİBO ve PİO'larda görev yapan öğretmenler genel olarak "orta" düzeyde örgütsel stres algılamaktadırlar. Cinsiyet değişkenine göre genel olarak kadın ve erkek öğretmenler "orta" düzeyde stres hissetmektedirler. "Yöneticilerin Tutum ve Davranışları" boyutuna verilen cevaplar bakımından "orta" düzeyde stres yaşayan erkekler, "az" düzeyde stres yaşayan kadınlara göre anlamlı farklılık gösterecek biçimde daha fazla stres yaşamaktadırlar. "Denetim Biçimi" boyutuna verilen cevaplar bakımından kadınlar "az" düzeyde stres hissederken, "orta" düzeyde stres hisseden erkeklere göre anlamlı farklılık gösterecek biçimde daha az stres hissetmektedirler. Memuriyet görev yılı (mesleki kıdem) değişkenine göre genel olarak en fazla stres hisseden grup, 22-36. yılını çalışanlar olup, "çok" düzeyde stres yaşamaktadırlar. Mesleki kıdem arttıkça yaşanan stres düzeyi de buna paralel olarak artmaktadır. Genel ortalamalara bakıldığında mesleki kıdem ile yaşanan stres arasında 0,919 düzeyinde bir korelasyon bulunmaktadır. Yöneticilerin Tutum ve Davranışları" boyutuna verilen cevaplar bakımından memuriyet görev yılı 1 ve 2-3 yıl olanlar; 10-19 yıl arası ve 22-36 yıl arası olanlara göre anlamlı farklılık gösterecek biçimde daha az stres algılamaktadırlar. "Denetim Biçimi" boyutuna verilen cevaplar bakımından memuriyet görev yılı 1 yıl, 2-3 yıl ve 4-9 yıl arası olanlar; 10-19 ve 22-36 yıl arası olanlara göre

anlamli farklılık gösterecek biçimde daha az stres hissetmektedirler. "Çalışma Koşulları" boyutuna verilen cevaplar bakımından memuriyet görev yılı 22-36 yıl olanlar, 1 yıl, 2-3 yıl ve 4-9 yıl arası olanlara göre; 10-19 arası olanlar da, 1 yıl ve 2-3 yıl arası olanlara göre anlamli farklılık gösterecek biçimde daha fazla stres yaşamaktadırlar. "Yükselme ve Gelişme Olanakları" boyutuna verilen cevaplar bakımından memuriyet görev yılı 22-36 yıl olanlar, 1 yıl ve 2-3 yıl arası olanlara göre; 10-19 yıl arası olanlar da 1 yıl olanlar olanlara göre anlamli farklılık gösterecek biçimde daha fazla stres algulamaktadırlar. YİBO ve PİO'daki görev yılı değişkenine göre genel olarak en fazla stres hisseden grup YİBO veya PİO'da 6-10. yılını çalışanlar olup, "çok" düzeyde stres yaşamaktadırlar. YİBO veya PİO'daki görev yılı arttıkça yaşanan stres düzeyi de buna paralel olarak artmaktadır. Branş değişkenine göre genel olarak en fazla stres hisseden grup sınıf öğretmenleri olup, ""çok" düzeyde stres yaşamaktadırlar. Son eğitim düzeyi değişkenine göre genel olarak Ön Lisans mezunları "çok" düzeyde stres yaşarken, Lisans ve Yüksek Lisans mezunları "orta" düzeyde stres yaşamaktadırlar. Görev yapılan okulun öğretmen sayısı (dolayısıyla büyüklüğü) arttıkça yaşanan stres düzeyi de buna paralel olarak artmaktadır.

Işık (2007) çalışmasında, uygulama alanına giren sektördeki iş stresi ile mobbing uygulamaları arasında nasıl bir ilişkinin var olduğunu belirlemeyi amaçlamıştır. Bu çalışma, işletmelerde mobbing uygulamalarıyla iş stresi ilişkisine yönelik bir uygulamadır. Çalışmanın amacına uygun olarak, iş stresi ile mobbing uygulamalarının ilişkisini ölçmek için anket yöntemine başvurulmuştur. Bu çalışma için kullanılacak veriler, İstanbul'daki 4 tekstil şirketinde 138 çalışana 59 sorudan oluşan bir anket uygulanmak suretiyle elde edilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre, Mobbing uygulamalarıyla iş stresi arasında anlamli bir ilişki bulunmuştur. İşyerinde uygulanan mobbingin, iş arkadaşları ve üst yönetim tarafından benzer oranlarda uygulanmakta olduğu görülmüş ve bu durumun sıklığına bağlı olarak iş stresinin doğru orantılı olarak arttığı tespit edilmiştir. Cinsiyet farkı olmaksızın tüm çalışanların mobbingden etkilenebileceği ve fiziksel saldırıların, mobbing sonucu oluşan stres ile ilişkisinin olmadığı görülmüştür.

Bardavit'in (2007) araştırmasının amacı sağlık sektöründe çalışanların kişilik yapıları (nevrotiklik ve dışadönüklük), stresi değerlendirmeleri, stres ile baş etme yaklaşımları, iş doyumunu ve algıladıkları stres düzeyi arasındaki ilişkileri incelemektir.

Araştırmaya 71'i kadın, 44'ü erkek olmak üzere, 115 kişi katkıda bulunmuştur. Bu katılımcıların yüzde 64'ünün yaşı 20 ile 29 arasındadır. Analiz sonuçlarında nevroitiklik ile stresi değerlendirme yaklaşımlarından biri olan “tehdit olarak algılamak” arasında olumlu yönde anlamlı bir ilişki var iken dışadönüklüğün tehdit algısında anlamlı bir etkisi olmadığı görülmüştür. Diğer yandan nevroitikliğin stresi değerlendirme yaklaşımlarının ters ucu olan pozitif mücadele potansiyeli (challenge) algısı arasında olumsuz yönde anlamlı bir ilişkisi var iken, dışadönüklük ile pozitif mücadele potansiyeli algısı arasında olumlu yönde anlamlı bir ilişkisi olduğu saptanmıştır. Kişilik yapıları ve Stres ile Başa Çıkma yaklaşımları arasındaki ilişkiler incelendiğinde anlamlı ilişkiler bulunmuştur. İş doyumu ile kişilik yapıları arasındaki ilişki incelendiğinde nevroitikliğin iş doyumu üzerinde olumsuz yönde anlamlı bir ilişkisi bulunurken dışadönüklük ile iş doyumu arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Kişilik yapılarından nevroitikliğin ve dışadönüklüğün algılanan stres ile olan ilişkisinde tehdit algısı, pozitif mücadele potansiyeli algısı ve stresle başa çökme değişkenleri kontrol altına alınıp analizler yapılmıştır. Bu analizlerin sonucunda nevroitikliğin ve dışadönüklüğün algılanan stres üzerindeki anlamlı etkisinin azaldığı veya kaybolduğu saptanmıştır. Bu durumda tehdit ve pozitif mücadele potansiyeli algılarının stresi algılamakta birer ara değişken olabileceği görüşü desteklenmektedir. Bu çalışma bireylerin kişiliklerine bağlı olarak karşılaştıkları durum veya uyaranlara yükledikleri anlamlar ve başa çıkma tarzlarının farklılaştığını, bunun sonucunda da algıladıkları stres seviyelerini etkilediğini göstermiştir.

Polat (2008), Isparta Merkez ilçede görev yapan ortaöğretim okulu müdürlerinin kullandığı çatışma yönetim stillerini ve kullanılan çatışma yönetim stillerinin öğretmenlerde oluşturduğu stres düzeyini incelemek amacıyla bir araştırma yapmıştır. Araştırmada okul müdürlerinin çatışma yönetim stillerinin ve söz konusu stillerin öğretmenlerde yarattığı stres düzeylerinin belirlenmesinde genel tarama modeli uygulanmıştır. Okul müdürlerinin çatışma yönetim stillerinin öğretmenlerin demografik özellikleriyle (cinsiyet, kıdem, branş) ve stres düzeyleriyle ilişkisinin belirlenmesinde ise ilişki tarama yöntemi kullanılmıştır. Araştırmanın çalışma grubunu Isparta Merkez ilçede görev yapan 550 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırma bulguları toplam 239 ölçekten elde edilen verilerin analizi ile elde edilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre: Öğretmenler, okul müdürlerinin kendileriyle aralarında çıkan çatışmaları çözmek

amacıyla en fazla tümleştirme stilini; daha sonra sırasıyla kaçınma, uzlaşma, ödün verme ve en az ise hükmetme stilini kullandıklarını düşünmektedirler. Öğretmenlerin okul müdürlerinin kullandıkları tümleştirme, ödün verme, kaçınma ve uzlaşma çatışma yönetim stillerine ilişkin görüşleri ile cinsiyetleri arasında anlamlı bir fark yoktur. Ancak hükmetme stilinin kullanıldığı durumlarda, erkek ve kadın öğretmenlerin görüşleri arasında anlamlı bir fark vardır. Öğretmenlerin okul müdürlerinin kullandıkları tümleştirme, ödün verme, kaçınma ve hükmetme çatışma yönetim stillerine ilişkin görüşleri ile kıdemleri arasında anlamlı bir fark yoktur. Ancak uzlaşma stilinin kullanıldığı durumlarda kідeme göre anlamlı bir fark vardır. Öğretmenlerin okul müdürlerinin kullandıkları tüm çatışma yönetim stillerine ilişkin görüşleri ile branşları arasında anlamlı bir fark yoktur. Okul müdürlerinin kullandığı çatışma yönetim stillerinin öğretmenlerde yarattığı stres düzeyleri ele alındığında, en fazla stres yaratan stilin ödün verme ve hükmetme stili olduğu, en az stres yaratan stilin ise kaçınma stili olduğu görülmektedir.

Karol (2008), yaptığı araştırmada “ Mesleki ve Teknik Eğitim Kurumlarındaki Atelye ve Bölüm Şeflerinin Stres Kaynaklarına Etki Eden Faktörleri” belirlemeyi amaçlamıştır. Bu genel amaç doğrultusunda: araştırmanın evrenini 2007 - 2008 eğitim öğretim yılında İstanbul ili, Kartal ilçesi sınırları içinde bulunan Mesleki Eğitim Kurumlarında görev yapan bölüm ve atelye şefleri oluşturmaktadır. Çalışma evrenindeki Mesleki Eğitim Kurumlarının hepsine ulaşılmaya çalışılmıştır. Bu yolla 22 bölüm şefi ve 91 atelye şefinin örgütsel stres ile ilgili görüşleri alınmıştır. Araştırma sonucunda: Yönetici eğitimler üzerinde strese yol açan belirgin bir etken gözlenmemiştir. Yani bölüm ve atelye şefleri üzerinde örgütsel politikalar, örgütsel roller, örgütün yapısı, örgütün iklimi, örgütün içindeki iş süreçleri, örgütün dış çevre ile ilişkileri ve örgütün fiziki koşulları bir arada ve ‘orta’ düzeyde stres oluşturmaktadır. Ayrıca yönetici eğitimler stres düzeyi, cinsiyet, yaş, görev, eğitim, branş, öğretmenlik görev süresi ve şeflik görev süresine göre farklılaşmamaktadır. Yani benzer etkilere benzer tepkiler vermek suretiyle orta düzeyde stres sahibi oldukları sonucuna ulaşılabilir.

Öztürk (2008) araştırmasında evli bayan öğretmenlerde iş ve aile yaşam alanlarındaki çatışmanın boyutunu, bu boyutun iş stresi ve mesleki performans üzerindeki etkilerini incelemiştir. Araştırmaya İstanbul ili Fatih ve Beyoğlu

ilçelerindeki ilköğretim okullarında görev yapan 266 evli bayan öğretmen dahil edilmiştir. Çıkan sonuçlar, evli bayan öğretmenlerde iş-aile çatışmasının iş stresi üzerinde etkili olduğu, haftada 30-34 saat derse giren öğretmenlerde iş-aile çatışması düzeylerinin daha yüksek olduğu, sınıf öğretmenlerinde çatışmanın branş öğretmenlerine göre daha fazla olduğu, iş stresi düzeyleri yüksek olan öğretmenlerde performansın düştüğü yönündedir. Bununla birlikte, öğretmenlerin yaşları, çalışma süreleri, mezun oldukları okul, ek işte çalışıyor olmaları, çocuk sahibi olma durumları, sahip oldukları çocuk sayısı, çocuk bakımı durumlarının iş-aile çatışması, iş stresi ve mesleki performans üzerinde etkisinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Doğan (2008), sınıf öğretmenlerinin örgütsel stres kaynaklarını belirlemek ve stresle baş etme yollarını ortaya koymak amacıyla bir araştırma yapmıştır. Araştırmada tarama modeli ve ölçme aracı olarak araştırmacı tarafından geliştirilen beşli Likert tipi üç bölümden oluşan bir anket kullanılmıştır. İlk bölümde kişisel bilgilere yönelik sorular, ikinci bölümde stres kaynaklarını belirlemeye yönelik sorular ve üçüncü bölümde stresle baş etme yollarına ilişkin sorular yer almıştır. Anket, 2007-2008 öğretim yılında Kilis merkezinde örneklem olarak alınan 20 okuldaki 200 sınıf öğretmenine uygulanmıştır. Araştırmada elde edilen sonuçlardan bazıları şunlardır; Öğretmenlerde en yüksek düzeyde stres yaratan durum velilerin ilgisizliğidir. Stres kaynaklarının alt boyutlarından kaynaklanan stres düzeyleri arasında cinsiyet, mezuniyet durumu ve mezuniyet alanına göre anlamlı bir fark görülmemiştir. Okul imkânları ve denetim ile öğrencilerden kaynaklanan stres düzeyinin mesleki kıdem göre anlamlı biçimde değiştiği görülmüştür. Medeni duruma göre öğretmenlik mesleğinden kaynaklanan stres düzeyi anlamlı biçimde değişmiştir. Sınıf öğretmenlerinin en sık kullandıkları baş etme yolları, sevdikleriyle vakit geçirme, olumlu diyaloglarda bulunma ve stresiyle baş etmek için ortam yaratmadır. Cinsiyete göre sevdikleriyle vakit geçirme, ibadet etme, zamanı planlama ve stres yaratan durumu güvendiği kişilerle paylaşma yolunu kullanma sıklıkları anlamlı biçimde fark göstermiştir. Mesleki kıdeme göre spor yapma yolunu kullanma sıklığının anlamlı biçimde değiştiği görülmüştür. Medeni duruma göre sevdikleriyle vakit geçirme yolunu kullanma sıklıklarında anlamlı fark görülmüştür.

### 3.2. İş Stresi ile İlgili Yurt Dışında Yapılan Bazı Çalışmalar

Stresle performans arasındaki olumsuz ilişki ve stres sonucu sağlık harcamalarının yükselmesinin bu konunun ağırlıklı olarak araştırılmasına yol açtığı söylenebilir. Yapılan araştırmalara bakıldığında yurt dışında stresle ilgili birçok araştırmanın yapıldığı görülmektedir. Aşağıda bu konuda yapılan araştırmalara yer verilmiştir.

Dunn ve Cobb (1962), hangi işlerin daha fazla stresli olduğunu belirlemeye çalışmışlardır. Ulusal Enstitü'ye göre; sekreterler, garsonlar, büro yöneticileri ve işçiler en fazla stres yaşayan meslek gruplarıdır. Hava kontrolörleri, polis memurları, lise öğretmenler, tıp doktorları ve borsacılar da stresli iş grubunda yer alırlar.

Holmes ve Rahe (1967), insanlarda stres yaratan olguları listeler halinde sıralayarak her birine bir ağırlık katsayısı vermişlerdir. O katsayılar her bir olgunun kişide stres yaratma gücünü gösterir. T.H. Holmes ile R.H. Rahe tarafından oluşturulan listede 43 tane stres oluşturuıcı olgu yer almaktadır. Bu olgulara kişilerin verdiği önem puanlarına göre oluşan ortalama puanlar 100 (eşin ölümü) ile 11 (trafik cezası alma) puan arasında değişmektedir. Bu olgular ile sağlık durumu arasındaki ilişkiyi arayan araştırmalarda stresin vücut direncini azalttığı ve hastalanma riskini artırdığı öne sürülmektedir. Holmes ve Rahe'nin yaşamdaki önemli değişimleri gösteren liste incelendiğinde, bu stresli olayların çoğunun iş hayatıyla ilgili olduğu görülecektir. Bir işi kaybetmek ya da değiştirmek, yönetici ile sorunlar yaşamak, çalışma saatlerindeki değişikliklerin oldukça stres yaratan etkenler oldukları görülmüştür.

Friedman ve Rosenman (1974) araştırmalarında, stresli çalışma koşullarında çalışanların daha fazla uyarımla karşılaştıklarını tespit etmişlerdir. Burada çalışanların aklından her zaman işlerin zamanında bitirilmesi gerektiği, işi kontrol edememe duygusu oluşmaktadır. Araştırmacılar strese yol açabilecek iki karmaşık kişilik değişkenini geniş çaplı bir biçimde araştırmaktadırlar. A tipi kişilikli bireyler genellikle rekabetçi, aceleci ve saldırganlardır. Yürüyüşleri, konuşmaları ve yemek yemeleri hızlıdır. Gecikmelere ve bekletilmelere tahammülleri yoktur. Bunlar işkolik bireylerdir. Tatile çıkmakta zorlanırlar. Tatile çıksalar bile işlerini yanında götürürler. Beklide bu zihniyetten dolayı başkalarına kızarlar. Kardiyolog Meyer Freidman ve Rosenman (1974) 3000 insanı sekiz yıl izledikten sonra B tipi kişilikli insanlarla karşılaştığında.

A tipi kişilikli insanları iki katı daha fazla kalp krizi ve ölüme maruz kaldıklarını ortaya çıkarmışlardır.

Kobasa 1979'da yaptığı araştırmada, diğer araştırmaların aksine bir çalışma yapmıştır. Yüksek stresli bir hayat geçiren fakat hastalanmayan bir yönetici grubunu incelemiştir. Bu yöneticileri benzer stres seviyesine tepki olarak hastalanan bir insan grubuyla karşılaştırılmıştır. Kosaba yöneticilerine özgeçmiş ve işleri hakkında sorular yönelmiş, aynı zamanda (hastalıklara karşı dirençli) sağlam yöneticiler hakkında bilgi toplamak için birçok kişilik tespiti yapmıştır. Sonuçta sağlam kalanlarda ayırt edici şu özellikleri bulmuştur;

1. Bağlılık: Bu tip yöneticiler işlerine, ailelerine ve önemli değerlere bağlıdırlar.
2. Kontrol: Yaşamları üzerinde kişisel bir hakimiyet anlayışına sahiptirler.
3. Mücadele: Yaşamdaki değişimleri tehdit olarak değil de kendilerini test etme şansı olarak görmektedirler.

Haynes ve Feinleib (1980), düşük ücretle çalışan bayan işçilerin yüksek risk gösteren koroner sorunu yaşamakta olduğunu bulmuşlardır. Yüksek statüdeki çalışanların neden daha sağlıklı olduklarını incelemiş; Kontrol edilemeyen stres etkenlerinin, kontrolümüz altında olanlardan daha fazla hasar verici olmasına bağlamıştır. Yöneticiler yaşamlarındaki özellikle işlerindeki stres etkenleri üzerinde daha fazla kontrole sahiptirler, çalışanların plan ve programları yöneticilere bağlıdır. İşin belirsizliği de daha fazla stres yaratmaktadır. Ayrıca ağır iş yükü veya kişiler arası çatışma, endişe, fiziksel rahatsızlıklar ve iş doyumsuzluğu şeklinde kendini göstermektedir. Günlük sıkıntılar, hareketli tartışmalar, kontrolsüzlük ve belirsizlik de stresi artırmaktadır.

Blase (1982) yaptığı bir araştırmada, strese maruz kalan öğretmenlerin, öğrencilere karşı daha az toleranslı ve daha az sabırlı olduklarını bulmuştur (Akt. Önsan, 1996: 18).

Iwanicki (1983) çalışmasında öğretmenlerin stresten iki şekilde etkilendiğini açıklamıştır. Eğer, öğrenciler daha fazla öğrenmek için öğretmeni zorluyor ve öğretmen de bunu algılayıp, öğrencilerin bu ihtiyaçlarını karşılamak için kendini geliştiriyor ve mesleki doyum sağlıyorsa stresten olumlu etkilenmektedir. Fakat öğrencilerin yaptığı

baskılar öğretmende duygusal ve fiziksel hastalıklara yol açıyorsa bu da öğretmenin stresten olumsuz etkilenmesine neden olmaktadır (Akt. Odacı, 2002: 33).

O'Neill ve Zeichner (1984), çalışan 230 bayandan veri toplayarak yaptıkları araştırmalarında iş yerinde yaşanan sorunların sonucu olarak depresyon ve endişe (anxiete) yaşadıklarını ortaya koymuştur. İş yerinde ki stresin bazı çalışanlar üzerinde önemli etkilerinin olduğu belirlenmiştir.

Williams'da 1984'deki araştırmasında, araştırmalar A tipi kişilikli insularla hastalık arasında güçlü bir ilişki olduğunu ortaya çıkarmıştır. Ancak bu sonuçlar her zaman açık ve tutarlı çıkmamıştır. Bazı araştırmacılar A tipi kişilikli kişilerin hasmihane özelliklerinin kalp krizi riskini arttırdığına inanmaktadır. Örneğin Redford Wiliams hasmihane tavırlar taşıyan 255 deneği incelemiştir. Bu denekler yaşlılarıyla karşılaştırıldığında üniversiteden mezun olup meslek hayatına atıldıklarında 25 yıllık zaman periyodu içinde beş kat daha fazla ölüm ve koroner problemler yaşadıkları görülmüştür.

Lazarus 1984'de gerçekleştirdiği araştırmasında, "iş" in çoğunlukla bir stres kaynağı olduğunu, özellikle de belirsiz, rol çatışmaları yaşanan ve çalışana işi üzerindeki kontrol umudunu yok denecek kadar az veren işlerin stres yarattığını ortaya çıkarmıştır. Öte yandan stresle başa çıkma konusunda Richard Lazarus iki strateji öne sürmüştür. Bunlardan biri problem odaklı, diğeri de duygu odaklı baş etme stratejileridir. Problem odaklı stratejiler strese neden olan problemleri ortadan kaldırmaya yönelik stratejilerdir. Örneğin yöneticilerin sizden ne beklediği konusunda konuşup aranızdaki problemleri açığa kavuşturmaya çalışmak buna bir çözüm olabilir. Duygu odaklı stratejiler değişken olmayan durumlarda duygusal tepkileri düzene sokmayı amaçlar. Kadınlarla mukayese edildiğinde erkeklerin daha az olasılıkla duygu odaklı stratejiler kullandıkları görülmektedir.

Haris, Halpin ve Halpin (1985: 350), 130 (97 kadın, 33 erkek) öğretmen üzerinde bir araştırma yapmışlardır. Araştırmanın sonuçlarını değerlendirirken, öğretmenlerin stresin kendileri, öğrencileri ve öğretme performansları üzerinde olumsuz etkisi olduğunu bilmeleri gerektiğini ifade etmişlerdir.



Litt ve Turk (1985), öğretmenler üzerinde yaptıkları bir araştırmada, mesleği bırakma ve meslekte stres yaşamının en önemli kaynaklarından birinin okul yöneticileri ve yönetimi olduğunu ifade etmiştir. Yöneticilerin öğretmenlerle ilgilenmeleri ve mesleki gelişmelerine yardımcı oldukları durumlarda ise öğretmenlerin işlerinden daha fazla doyum aldıkları sonucuna varmıştır (Akt. Önsan, 1996: 27).

Russell, Altmaier ve Velzen (1987) yaptıkları çalışmada, işle ilgili stresli olaylar ve sosyal destek ile öğretmenlerin başarısızlığı arasındaki ilişkiyi incelemişler. Önceki bulgulara paralel olarak öğretmenlerin karakterleri, örneğin yaş, cinsiyet ve öğretme notu ile öğretmenin başarısı arasında belirleyici bir ilişkinin bulunduğu, buna ilave olarak birtakım stresli olaylar ve sosyal destek düzeyinin de öğretmenlerin başarısızlığını etkilediği görülmüştür. Kendilerini destekleyen yöneticilerinin bulunduğunu ve kişisel yetenek ve becerileri hakkında olumlu geri bildirim aldıklarını belirten öğretmenlerin başarısızlığa karşı daha dayanıklı oldukları da ortaya çıkmıştır.

Kyriacou (1987), son on yılda öğretmenler üzerinde yapılan stres ve tükenmişlik çalışmalarını incelemiştir. Bulgulara göre, yapılan çalışmaların istatistiksel oranı, bu konunun uluslararası düzeyde önemli bir konu olduğunu gösterdiğini ve çalışmaların daha çok öğretmenlerde stres ve tükenmişliği anlamaya yönelik olduğunu belirtmiştir. Yeni yapılan çalışmalarda ise önceliğin okullarda stres düzeyini azaltmak için neler yapılabileceği konusunda yoğunlaştığını ifade etmektedir (Akt. Odacı, 2002: 34).

Miller'in (1988) araştırması bir örnek olay çalışmasıdır. Robert Hearsch Hughes, Aircraft şirketinde dört yıl başarılı bir deneticilik yapmıştır. Daha sonra bu şirketi General Motors devralır. Robert Hearsch, kurşun kalem ve dolma kalem işiyle görevlendirilir. Siparişlerin tam olarak yerine getirilmediğini ve kayıtların düzensiz tutulduğunu görür. Günlerin çoğunu sekretere kızarak geçirir. İşe erken varıp, geç gelmekte hatta hiç ara vermeden çalışmaktadır. Fakat daha sonra işler daha kötüye gider, deneticiler konumunun değiştirilmesini önerirler. Onun çalışkanlığını ve karalılığını görmezden gelirler, hatta verilen partilere bile davet etmezler. Bu sırada yaşadığı baskının bedeli ağır olur. İşinden ayrılır. Şirket 20 000 \$ tazminat öder. İşinde yaşadığı yoğun stres nedeniyle Robert Hearsch karısını, evini ve işini kaybeder. İş yerinde yaşanan stresten doğan kazalar, sağlık şikayetleri, işe gitmeme ve yetersiz

performans milyarlarca kayba yol açmaktadır. Ayrıca iş stresi çalışanları ev ve aile hayatında da mutsuzluğa itmekte ve evlilikleri tehlikeye sokmaktadır.

Johnson (1991) tarafından yapılan araştırmanın amacı, Arizona ilkokullarında özel eğitim ve normal sınıf öğretmenleri arasındaki stres örnekleri ve stres yönetimi uygulamalarındaki farklılıkları tanımak olarak belirtilmektedir. Araştırmanın sonucunda, ne özel eğitim ve normal sınıf öğretmenleri arasında ne de öğrenme bozukluğu, duygusal engelli ve zihin engelli çocukların öğretmenleri arasında mesleki stres ya da stres yönetimi bakımından anlamlı fark bulunamamıştır.

Dabrowski (1991) tarafından yapılan karşılaştırmalı bir çalışmada, geniş bir banliyö lisesinde çalışan kadın ve erkek öğretmenlerin stres ve tükenme düzeylerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Örneklem olarak bir banliyö okul bölgesindeki 41 erkek ve 36 kadın öğretmen alınmıştır. Araştırma sonuçlarına göre meslekteki kıdem, eğitim düzeyi ve branş faktörleri dikkate alındığında kadın ve erkek öğretmenler arasında stres düzeyleri bakımından anlamlı bir fark olmadığı anlaşılmıştır. Stresin birinci nedeni olarak yetersiz güdülenmiş öğrenciler; aşırı iş yükü, yetersiz disiplin politikaları ve karara katılmama da diğer önemli stres kaynaklarıdır. Ücrete ilişkin kaygının stres kaynağı olarak görülmediği bu çalışmada, yükselme olanaklarının azlığı özellikle erkek öğretmenler arasında bir stres kaynağı olarak görülmüştür.

Green-Reese, Johnson ve Campbell (1991), tarafından yapılan bir çalışmada yaş, kıdem ve okulun öğrenci sayısına göre öğretmenlerin iş doyumu ve iş stresi düzeyleri araştırılmıştır. Araştırmada, öğrenci sayısı 1.500'ün üzerinde olan okullarda görev yapan beden eğitimi öğretmenlerinde, okulun öğrenci sayısının onların iş doyumu ve iş stresini olumsuz etkilediği, ancak yaş ve kıdem ise öğretmenlerin iş doyumu ve iş stresi üzerinde önemli bir faktör olmadığı bulunmuştur.

Monthei, Gilmore, Tuck ve Adair (1996), ortaokul öğretmenlerinde stres konulu bir araştırma yapmışlardır Yeni Zelanda'da bulunan sekiz okuldaki ortaokul öğretmenlerine dört yıl içinde beş kez anket uygulamışlardır. Bulgulara göre, % 25'i öğretmenliği son derece stresli bulmuşlardır. 1/5'i işlerinde büyük bir doyumuzluk yaşamaktadırlar. Yarısı, ileriki on yıl içinde bu mesleği yapmayı düşünmemektedir. Kadın öğretmenler öğrenci disiplinsizliği boyutunu, erkek öğretmenler yetersiz ücret ve program istemleri boyutunu stres kaynağı olarak algılamaktadırlar.

Yagil (1998) yaptığı çalışmada, tecrübeli öğretmenlerle tecrübeli olmayan öğretmenlerin karşılaştıkları stres kaynaklarını araştırmıştır. Çalışmada tecrübeli olmayan öğretmenlerin tecrübeli öğretmenlere göre daha yüksek düzeyde stres yaşadıkları görülmüştür. Öğrencilerin aileleriyle ilişkiler ve iş yükü tecrübeli olmayan öğretmenlerin en temel stres kaynaklarını oluşturmuştur (179-188).

Tang, Schwarzer ve Schmitz (2001), Hong Kong'daki Çinli öğretmenler arasında iş stresinin ruhsal sağlık üzerindeki etkilerini araştırmışlar. Kendi kendine yeterlilik ve proaktif tutum ile ruhsal sağlığa olumsuz etkileyen verimsizlik arasında negatif bir ilişki bulunmuştur. Çalışmada ayrıca, stres kaynağı faktörlerle öğretmenlerin ruhsal sağlık durumu arasında doğrudan bir ilişkinin var olduğu ortaya çıkarılmıştır.

Kyriacou ve Chien (2004), Tayvan'daki ilköğretim okulu öğretmenlerin iş streslerini araştırmışlardır. Araştırma, 203 öğretmen üzerinde yapılmıştır. Çalışmaya katılan öğretmenlerin %26'sı öğretmenlik mesleğini stresli ya da çok stresli olarak değerlendirmiştir. Aynı çalışmada öğretmenler, stresi azaltmak için okul yönetiminin veya hükümetin öğretmenlerin iş yükünü azaltması gerektiğini belirtmişlerdir.

Matud (2004) tarafından İspanya'nın Tenerife Adası'nda yapılmış olan bir araştırmada, cinsiyetin, stres algısı ve baş etme yaklaşımlarının üzerindeki etkisine bakılmıştır. Araştırmaya Kanarya Adaları'ndan 2816 kişi katılmış olup, bunlardan 1566'sı kadın, 1250'si erkektir. Yapılan anket çalışmasının sonucunda, kadınlar önceki iki sene içerisinde erkeklerden daha fazla yaşam olayları deneyimlememiş olmalarına rağmen hayatlarındaki yaşantıları daha negatif ve daha az kontrol edilebilir olarak tarif etmişlerdir. Ayrıca kadınların kronik stres ve günlük stres puanları erkeklerinkinden daha yüksek olarak ortaya çıkmıştır. Başa çıkma yaklaşımları puanlarına bakıldığında bayanların duygusal ve kaçınma yaklaşımlarını erkeklerden daha fazla kullandıkları görülmüştür.

Tamera Schneider tarafından Mart 2004'te Amerika'nın Ohio eyaletinde yapılan çalışmada, nevrozluğun psikolojik ve fizyolojik stres tepkisi üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Araştırmaya 59 kişi katılmıştır, bunlardan 33'ü erkek iken 26'sı kadındır. Çalışmanın yönteminde, bir stres uyararı olarak katılımcılara matematik soruları verilmiştir. Soruları yanıtlarken katılımcılardan fizyolojik veriler alınmıştır; kan basıncı ve kalp atışları gibi. Ayrıca kişiler soru aralarında tehdit (soruyu çözemeyeceğine

inanmak) veya pozitif mücadele potansiyeli (soruyu doğru yanıtlayabileceğine inanmak) algıladıklarını belirtecek anketler doldurmuşlardır. Bu metodların sonucunda elde edilen verilerle yapılan istatistik çalışmalarında, nevroziklik puanı yüksek olan kişilerin daha fazla tehdit algıladıkları ve bağlantılı olarak daha fazla negatif duygusal deneyimler yaşayıp daha düşük performans gösterdikleri ortaya çıkmıştır. Ancak nevroziklik puanı yüksek olan kişilerin stres yaşamaya daha eğilimli oldukları görülmüş olsa da, ancak karşılaştıkları durumu bir tehdit olarak algıladıkları zaman bu yaşanmaktadır. Dolayısı ile “algı” ve anlamlandırma tarzının önemi bir kez daha burada vurgulanmış olmaktadır.

Arikewuyo (2004) ’nun araştırması Nijerya’daki ortaokul öğretmenlerinin stres yönetim stratejilerini incelemeye yöneliktir. Araştırmada elde edilen sonuçlara göre; öğretmenlerin stresle baş etmek için birçok strateji denediği görülmüştür. Ancak genel olarak stres yönetiminde aktif stratejiler kullanılmıştır. Sonuçlara göre; öğretmenlerin %90’ı stresli durumla mücadele hissine sahiptir. Öğretmenler stresli olduğu zamanlarda problemin üstesinden gelebileceklerini hissetmekte ve baş etmek için stresin kaynağını doğru tespit etmeye gayret etmektedir. Nijerya’da genel olarak öğretmenler ev işlerini okuldaki eğitim işlerini engellemeyecek şekilde düzenleme yoluna gitmişlerdir. Öğretmenlerin strese girdikleri zaman işin hayattaki her şey olmadığı gerçeğiyle kendilerini avuttukları ve bu şekilde streslerinin derecelerini düşürdükleri ortaya çıkmıştır.

Oginska (2005) tarafından yapılan “İş Yerinde Duygusal Zekâ: Mesleki Stres ve Hizmet Sektöründe Çalışanlar Üzerinde Bunun Etkileri” konulu araştırmada duygusal zekâ, mesleki stres ve hizmet sektöründe çalışanlar üzerindeki sonuçları arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırma verilerine göre duygusal zekânın hissedilen mesleki stres üzerinde ve hizmet sektörü çalışanlarının sağlık problemlerini önlemede önemli bir rolü olduğu ortaya çıkmıştır.

Luszczynska ve Cieslak (2005) tarafından yapılan “Yönetimsel Streste Algılanan Sosyal Desteğin Koruyucu, Teşvik Edici ve Engelleyici Etkisi: Kişiliğin Kısmi Rolü” adlı araştırmada stresten korunma, refahın desteklenmesi ve refahta stresin olumsuz etkilerinin engellenmesi gibi algılanan sosyal desteğin etkileri incelenmiştir. Elde edilen veriler, üstlerin desteğinin bireyler üzerinde stresten koruyucu bir etkiye sahip olduğunu göstermiştir.

Gaab J. et.al. (2005), İsviçre'nin Zürih Üniversitesi'nde yaptığı araştırmada, kortisol stres tepkisinin ortaya çıkmasında ön görülen değerlendirme biçiminin rolüne bakmıştır. Araştırmaya fiziksel rahatsızlığı bulunmayan 81 erkek katılmıştır. Araştırmanın başında kortisol stres tepkisinin tükürük bezindeki kortisol salgısından ölçüleneceği belirtilmiştir. Çalışmanın yönteminde katılımcılara beklenen değerlendirme biçimlendirmelerini ölçmek amacıyla bir anket çalışması verilmiş bir de psikososyal bir stres ölçeği verilmiştir. Katılımcılardan bu ölçekleri doldurmadan önce ve belli aralıklarda tükürük bezlerinden kortisol örnekleri alınmıştır. Yapılan istatistik çalışmasının sonucunda, psikolojik bir stres durumu ile karşılaştığında kişinin bilişsel değerlendirmesinin, kortisol stres tepkisi vermesinde anlamlı bir ara etken olduğu bulunmuştur. Gaab'ın yaptığı bu çalışma da bilişsel değerlendirmelerin ne kadar önemli olduğunu, stres yönetimi çalışmalarında bu faktörün göz önünde bulundurulması gerektiğini vurgulamıştır.

Lau, Hem, Berg, Ekeberg, ve Torgersen tarafından 2006'da "Norveç polisi üzerinde kişilik, başa çıkma yaklaşımları ve stres" adı altında bir araştırma yapılmıştır. Bu araştırma uygulamalı bir anket çalışması olarak gerçekleştirilmiş olup 3272 polis katılımcı ile tamamlanmıştır. Araştırmanın sonucunda nevrotilik puanı yüksek olup, dışa dönüklük puanları düşük olan kişilerin daha fazla stres algıladıkları, nevrotilik puanı düşük olup dışa dönüklük puanı yüksek olan kişilerin daha az stres algıladıkları bulunmuştur.

Grant ve Langan-Fox (2006) tarafından yapılmış olan araştırma Avustralya'da bir mağaza zinciri üzerinde yapılmıştır. Çalışmaya 41 mağazadan toplam 211 orta seviye yönetici anket çalışmalarını tamamlayarak katkıda bulunmuşlardır. Araştırmanın sonuçlarında düşük nevrotilik puanı, yüksek dışa dönüklük ve yüksek sorumluluk puanı alanların strese ve hastalıklara daha az maruz kaldıkları, iş doyumlarının ise düşük olmadığı görülmüştür. Diğer yandan, yüksek nevrotilik puanı ile düşük sorumluluk puanı olan kişilerin daha fazla strese ve hastalıklara maruz kaldıkları, daha fazla işlevsel olmayan baş etme yaklaşımlarını kullandıkları ve iş doyumlarının düşük olduğu saptanmıştır.

Welbourne J. L. et. al. (2006) tarafından yapılmış bir araştırmada iş yerinde kullanılan baş etme yaklaşımları ile mesleki anlam atfetme stilleri ve iş doyumunu

karşılaştırılmıştır. Araştırmada kişilik yapıları birer faktör olarak kullanılmamıştır, onun yerine pozitif mesleki anlam atfetme stili ile negatif mesleki anlam atfetme stilleri ayırıcı kişilik özellikleri olarak ele alınmıştır. Araştırma toplam 190 hemşirenin anket çalışmalarının sonuçları ile tamamlanmıştır. Bu sonuçlara göre pozitif mesleki anlam atfetme stili olanların iş stresi ile baş etmekte daha çok problem çözme odaklı ve bilişsel yeniden yapılandırıcı baş etme yaklaşımlarını kullanıp, daha az kaçınma yaklaşımını kullandıkları görülmüştür. Ayrıca bu tarz baş etme yaklaşımlarını kullananların daha fazla iş doyumunu yaşadıkları görülmüştür. Yapılan analizler sonucunda iş stresi ile baş etmekte, mesleki anlam atfetme ve iş doyumunu arasına baş etme yaklaşımlarının birer ara değişken oldukları ortaya çıkmıştır.

Pervez ve Hanif (2006)'in çalışması, kadınlarda iş stresinin kaynaklarını ve düzeylerini öğrenmeyi amaçlamıştır. Aynı zamanda ilkokul öğretmenleri ile ortaokul öğretmenleri ve resmi okullarda çalışan öğretmenler ile özel okullarda çalışan öğretmenler arasında da stres düzeyi bakımından karşılaştırmalar yapılmıştır. Stres seviyelerinin hafif, orta ve yüksek olmak üzere üç kategoriye ayrıldığı araştırmaya göre; bütün ölçeklerde ortaokul öğretmenlerinin stres seviyeleri ilkokul öğretmenlerine nazaran daha yüksek çıkmıştır. Resmi okul öğretmenleri zaman yönetimi ve işten kaynaklanan stres yapıcılar itibariyle özel okul öğretmenlerine göre daha çok strese sahip oldukları; kalp ve damar hastalıkları ile gastronomik hastalıklar, stres belirtisi olarak özel okul öğretmenlerinde yüksek seviyede olduğu; daha çok iş deneyimi olan öğretmenler ile kalabalık sınıflarda ders yapan öğretmenlerin, diğerlerine göre daha stresli oldukları tespit edilmiştir.

Lazuras (2006)'ın yaptığı araştırmada Yunanistan'daki özel ve devlet okullarının öğretmenlerinin stres seviyelerindeki farklılıkları tespit etmek ve özel okul öğretmenlerinin stresinin sürecini anlamak için oluşturduğu taslağa ilk kanıtı sağlamayı amaçlamıştır. Yunanistan'ın Thessaloniki şehrinde yapılan araştırmada 34'ü özel ve 36'sı genel eğitim öğretmeni olmak üzere toplam 70 öğretmen üzerinde anket uygulanmıştır. Kişilerarası çatışmalardan kaynaklanan mesleki stres, örgütsel sıkıntılar, aşırı iş yükü, işe bağlı negatif duygulanım ve sağlık sorunlarını içeren Likert tipi ölçeğin kullanıldığı araştırmada ortaya çıkan sonuçlara göre özel okul öğretmenleri sadece örgütsel sıkıntılarda devlet okullarındaki eğitimcilerden oldukça farklılık göstermiştir. Analizlere göre bu farklılıklar; örgütsel kurallar ve prosedürler, diğer çalışanlar,

yöneticiler, ne yapılması ve nasıl yapılması ile ilgili bilgi eksikliği, yetersiz yardım ve yanlış talimatlar şeklindedir.

Antoniou, Polychroni ve Vlachakis (2006)'in yapmış oldukları araştırmada Yunanistan'daki ilk ve ortaokul öğretmenlerinin işteki stresinin ve mesleki tükenme deneyimlerinin kaynaklarını cinsiyet ve yaş farkını gözetenek tanımlamayı amaçlamışlardır. Bu çalışmada kadın öğretmenlerin mesleki stresinin özellikle öğrenciler ve meslektaşlarla etkileşim, iş yükü ve duygusal tükenme bakımından daha yüksek düzeyde olduğu; genç öğretmenlerde tükenmenin, duygusal bitkinlik ve meslekten ayrılma bakımından yüksek seviyelerde olduğu gözlenmiştir. Yunan öğretmenlerin temel stres kaynakları, disiplin problemleri, öğrencilerle etkileşim gibi uluslar arası literatürlerdeki stres kaynakları dokümanlarıyla örtüşmektedir.

Jepson ve Forrest (2006), “Öğretmen Stresine Etki Eden Bireysel Faktörler: Başarı Çabası ve Mesleki Sorumluluk” konusunu araştırmışlardır. Öğretmen stresini anlamaya anahtar olabilecek, bireysel ve çevresel faktörler arasındaki etkileşimden söz ediliyorken araştırmaların genelde çevresel etkiler üzerine yoğunlaştığını belirtmiştir. Oysa aynı çevresel koşullar altında bazı bireylerin diğerlerine göre daha çok stres yaşamalarının sebebini anlamada bireysel faktörlerin esas olduğunu belirtmiştir. Araştırmada, öğretmenin iş yeri stresinde A Tipi davranışın etkilerini, kişisel başarı çabalarını, mesleki sorumluluğunu, cinsiyet ve öğretmenlik tecrübesi değişkenlerine göre farklılaşp farklılaşmadığını ortaya çıkarmak amaçlanmıştır. Araştırmaya 95 öğretmen katılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre; A Tipi davranış, kişisel başarı ve hissedilen stres arasında pozitif ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Bunun yanı sıra hissedilen stres ve mesleki sorumluluk arasındaki ilişkinin negatif olduğu ortaya çıkmıştır.

Pie ve Zhang (2007), Xinjiang'da Tacheng belediyesindeki 500 ortaokul ve lise öğretmenin mesleki stresleri üzerine çalışmak için Çin'de ve yabancı ülkelerde kullanılan ölçme araçlarına bağlı kalarak bir anket hazırlamışlar ve öğretmenler üzerindeki negatif etkileri incelemişlerdir. Araştırmanın sonucunda ortaokul ve lise öğretmenlerinin mesleki streslerinin performanslarını ve sağlıklarını önemli ölçüde etkilediği bulunmuştur. Mesleki stresin öğretmenin sağlığı üzerindeki olumsuz etkileri çalışma hayatındaki olumsuz etkilerinden belirgin bir şekilde daha fazladır. Öğretmenin

yaşadığı mesleki stres; çalıştığı okulun türü ve meslekteki hizmet yılına göre anlamlı farklılıklar gösterir. Ortaokul ve lise öğretmenlerinin yaşadığı mesleki stres önemlidir ve çalışma performanslarını ve sağlıklarını etkilemektedir.

Kaur ve Kumar (2008), “Devlette ve Özelde Çalışan Öğretmenlerin İş Stresi ve İş Memnuniyetlerinin Karşılaştırılması Çalışması” adında bir çalışma yapmışlardır. Punjab’ın Bathinda bölgesinde özelde ve devlette çalışan 200 öğretmeni örneklem olarak almışlardır. Devlette ve özelde çalışan kadın ve erkek öğretmenlerin iş memnuniyeti ve iş stresleriyle ilişkilerini ve arasındaki farkı araştırmışlardır. Araştırmanın sonucunda; devlet okullarında çalışan öğretmenlerin iş memnuniyetleri daha yüksek, özel okullarda çalışan öğretmenlerin devlette çalışan öğretmenlerden daha çok stres yaşadıkları sonucuna varmışlardır.

Yapılan araştırmalara bakıldığında iş yaşamında, öğretmenlerin önemli oranda stres yaşadıkları görülmektedir. Araştırma sonuçlarına göre öğrencilerle ilgili etkenler en önemli stres kaynağı olarak görülmektedir. Ülkemizdeki gibi maaşların yetersizliği, statü düşüklüğü, araç-gereç yetersizliği, yönetim gibi etkenler öğretmenler için fazla rahatsız edici görünmemektedir.



## BÖLÜM IV

### 4. YÖNTEM

Bu bölümde, araştırmanın modeli, evren, veri toplama aracı ve verilerin analizi ile ilgili konulara yer verilmiştir.

#### 4.1. Araştırmanın Modeli

Betimsel yöntemde; üzerinde inceleme ya da gözlem yapılmakta olan olaylar ve davranışlar, bu incelemeler yapılmasa bile aynı şekilde devam edecektir. Araştırmacının ayarlamaya, değiştirmeye tabi tutacağı şey sadece uygulayacağı teknikler, gözlemler ve ilişkilerin analizi olmaktadır. Bu bakımdan betimsel araştırma davranış bilim ve disiplinlerine daha uygun düşmektedir (Kaptan, 1998: 60).

Bu araştırma, geçmişte ya da halen var olan bir durumu var olduğu biçimiyle betimlemeyi amaçlayan ve araştırmaya konu olan, birey ya da nesneyi kendi koşulları içerisinde olduğu gibi tanımlamaya çalışan tarama modeline dayalı betimsel bir araştırmadır.

#### 4.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini, 2008-2009 öğretim yılında Kırıkkale il merkezinde bulunan, 23 resmi ortaöğretim kurumunda görevli 874 öğretmen oluşturmaktadır. Kırıkkale il merkezinde görev yapan tüm resmi ortaöğretim okulu öğretmenleri araştırmaya dahil edilmiş ve tüm öğretmenlere ölçeğin uygulanması hedeflenmiştir. Ancak bazı öğretmenlerin çalışmaya katılmaya gönüllü olmaması, ölçeklerin sağlıklı doldurulmaması gibi nedenlerden dolayı 628 öğretmen tarafından doldurulan ölçekler değerlendirmeye alınmıştır. Tablo 6'da araştırmanın evreninde yer alan öğretmenlerin kişisel ve mesleki bazı özelliklerine ilişkin dağılımlar sunulmaktadır.

**Tablo 6: Araştırma Grubunda Yer Alan Öğretmenlerin Kişisel ve Mesleki Bazı Özelliklerine İlişkin Dağılımlar**

Değişken	Düzye	f	%
Cinsiyet	1. Erkek	341	54.50
	2. Kadın	285	45.50
	Toplam	626	100.00
Yaş	1. 20-30 yaş	127	20.39
	2. 31-40 yaş	350	56.18
	3. 41 ve üzeri	146	23.43
	Toplam	623	100.00
Kıdem	1. 1-10 yıl	230	36.98
	2. 11-20 yıl	319	51.29
	3. 21 ve üzeri	73	11.73
	Toplam	623	100.00
Görev Unvanı / Kariyer Durumu	1. Aday Öğretmen	14	2.20
	2. Öğretmen	448	71.30
	3. Uzman Öğretmen	163	26.00
	4. Baş Öğretmen	2	0.30
	Toplam	627	100.00
En Son Mezun Olunan Okul	1. 2 yıllık Eğit. Ens.	4	0.60
	2. 3 yıllık Eğit. Ens.	30	4.80
	3. Yüksekokul	24	3.80
	4. Fakülte	502	80.20
	5. Yüksek Lisans	63	10.10
	6. Doktora	3	0.50
	Toplam	626	100.00
Görev Yapılan Okul Türü	1. Fen Lisesi	22	3.50
	2. Anadolu Lisesi	176	28.10
	3. Genel Lise	198	31.60
	4. Meslek Lisesi	174	27.80
	5. Anadolu Meslek Lisesi	49	7.80
	6. Anadolu Öğretmen Lisesi	7	1.10
	Toplam	626	100.00

Araştırma grubunda yer alan öğretmenlerin cinsiyete göre dağılımları incelendiğinde, 341'inin (%54.50) erkek, 285'inin (%45.50) kadın olduğu görülmektedir. Yaşa göre dağılımlar incelendiğinde ise öğretmenlerin toplam 623 öğretmenden 350'sinin (%56.18) 31-40 yaş aralığında olduğu, 146'sının (%23.43) ise 41 yaş ve üzerinde olduğu görülmektedir. Kıdeme ilişkin dağılım incelendiğinde yine 623 öğretmenden 319'unun (%51.29) 11-20 yıl arası kıdeme sahip olduğu görülmektedir. Bunu 1-10 yıl kıdeme sahip 230 (%36.98) öğretmen izlemektedir. Öğretmenlerin kariyerlerine göre dağılımları incelendiğinde, 14'ünün (%2.20) aday öğretmen, 448'inin (%71.30) öğretmen, 163'ünün (%26.00) uzman öğretmen (%26.00) ve 2'sinin (%0.30) başöğretmen olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin en son mezun oldukları okullara ilişkin dağılım incelendiğinde, 2 yıllık eğitim enstitüsü mezunu 4 (%0.60), 3 yıllık eğitim enstitüsü mezunu 30 (%4.80), yüksekokul mezunu 24 (%3.80),

fakülte mezunu 502 (%80.20), yüksek lisans mezunu 63 (%10.10) ve doktora mezunu 3 (%0.50) öğretmenin olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin görev yaptıkları okul türlerine göre dağılımları incelendiğinde ise, 22'sinin (%3.50) fen lisesi, 176'sının (%28.10) Anadolu lisesi, 198'inin (%31.60) genel lise, 174'ünün (%27.80) meslek lisesi, 49'unun (%7.80) Anadolu meslek lisesi, 7'sinin (%1.10) Anadolu öğretmen lisesinde görev yaptığı görülmektedir.

#### **4.3. Veri Toplama Aracı**

Stres yaratan yönetici davranışlarının neler olduğunun saptanması amacı ile literatür taraması yapılarak, öğretmenlere hatırlatıcı olması açısından, altı ana başlık belirlenmiştir. Her okuldan beşer öğretmene ( $23 \times 5 = 115$ ), araştırmacı tarafından hazırlanan “Öğretmenlerde Stres Yaratan Yönetici Davranışlarını Belirleme Ölçeği” verilerek, kendilerinde stres yaratan yönetici davranışlarını sıralamaları istenmiştir. Öğretmenlerin bu açık uçlu soruya verdikleri yanıtlar sıralanarak frekansları hesaplanmış, uzman görüşlerine başvurulmuş ve literatür taranarak stres yaratan yönetici davranışları belirlenmiştir. Daha sonra, belirlenen bu davranışların öğretmenlerde ne düzeyde stres oluşturduğunu belirlemek amacı ile “Ortaöğretim Okullarında, Stres Yaratan Yönetici Davranışlarından Öğretmenlerin Etkilenme Düzeylerini Belirleme Ölçeği”, Kırıkkale il merkezindeki resmi ortaöğretim okullarında görev yapan tüm öğretmenlere uygulanmıştır. Ölçek 63 maddeden oluşmakta ve 1 (Hiç) ile 5 (Pek Çok) arasında değişen beşli Likert tipi derecelendirme ölçeğine uygun olarak yanıtlandırılmaktadır.

“Ortaöğretim Okullarında, Stres Yaratan Yönetici Davranışlarından Öğretmenlerin Etkilenme Düzeylerini Belirleme Ölçeği”nin yapı geçerliğini belirlemek üzere temel bileşenler analizi yöntemine dayalı açımlayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Ölçeğin güvenilirliği ise Cronbach-alfa iç tutarlık katsayısı ile incelenmiştir. Analiz sonuçları Tablo 7’de sunulmaktadır.

**Tablo 7: Ortaöğretim Okullarında, Stres Yaratan Yönetici Davranışlarından Öğretmenlerin Etkilenme Düzeylerini Belirleme Ölçeği Faktör Analizi Sonucu**

No	Maddeler	Faktör Yük Değeri	Madde- Toplam Korelasyonu
1	Ceza uygulamalarında herkese eşit ve tutarlı davranmaması	.83	.82
2	Denetimde standart kriterler kullanmaması	.83	.82
3	Kanun, yönetmelik veya uygulamalardaki değişiklikleri yeterince ve zamanında takip etmediği için öğretmenlerin mağdur olmaları	.82	.81
4	Taraflı davranışlarının öğretmenler arasında gruplaşmalara yol açması	.82	.81
5	Adaletsiz ve yanlı tavırları iletişimi bozmaktadır	.82	.81
6	Kanun ve yönetmelikte, açık ifadesini bulmayan işleri, öğretmenlere yaptırmaya çalışması	.82	.81
7	Denetim konusunda yeterli bilgi ve beceriye sahip olmaması	.82	.81
8	Öğretmenle ilişkilerinde nezaket ölçülerinin dışına çıkması	.81	.80
9	Sürekli eleştirir tavır ve davranışları	.81	.80
10	Sinirli ve asabi tavırları	.81	.80
11	Bürokrasiye çok takılıp; dersi nasıl işlediğimiz, dersin verimi, kalitesi üzerinde durmaması	.80	.79
12	Denetimin, sorun çözme, rehberlik etme amaçlı olmaması, denetimin açık aramak amacıyla yapılması	.80	.79
13	Empati içermeyen davranışları	.80	.79
14	Kanun ve yönetmelikleri keyfi yorumlaması	.80	.79
15	Öğrenciler arasında ayırım yapması	.80	.79
16	Önyargılı tavırları	.79	.78
17	İletişim becerilerine sahip olmaması	.79	.78
18	Yaptığı denetimin objektif olmaması	.79	.78
19	Yönetmelik ve genelgeleri öğrencilere açık ve doğru olarak açıklamaması	.79	.78
20	Öğretmeni karara katmaması; kurul ve komisyonları dikkate almayıp, son sözü söylemesi	.78	.77
21	Mazeret izni almak istediğimizde, insiyatif kullanmayıp öğretmeni rapora yöneltmesi	.78	.78
22	Denetimde, eş dost ilişkisi, siyasi görüş, sendikacılık, görüş ayrılıkları, bireysel çıkar gibi etkenlerin değerlendirmeyi etkilemesi	.78	.77
23	Öğrencilerin kendilerini ifade etmelerine fırsat vermemesi	.78	.77
24	Çatışma çözme becerisine sahip olmaması	.77	.76
25	Ödül dağıtımında adaletli davranmaması	.77	.76
26	Denetimde ödül taraftarı olmayan tavırları	.77	.76
27	Etkin bir yönetim sergileyememesi	.77	.76
28	Okulu odasından yönetmesi, öğretmenlerle arasına mesafe koymaya çalışması	.77	.76
29	Öğretmenin öğrenci değerlendirmesine karışması	.77	.76
30	Okul rehberlik hizmetlerine gerekli önemi vermemesi	.77	.76
31	Öğretmenin kendini geliştirmesi için gerekli çalışmaları (kurs, seminer, hizmet içi vb.) yapmaması	.76	.76
32	Sevk, izin, rapor alacağımız durumlarda güçlük çıkarması	.76	.76
33	Norm fazlası öğretmene davranışlarının, öğretilerde motivasyon, moral ve aidiyet duygusunu yok etmesi	.76	.75

34	Eğitim retim için, daha az önem taşıyan konular üzerinde yoğunlaşması	.76	.75
35	Sürekli ve aşırı denetleyici tutum ve davranışlar	.76	.75
36	öğretmenlerin ders programlarını yaparken adaletsiz davranması	.75	.75
37	Sosyal ve özlük haklarımda kayıplara sebep olunması	.75	.74
38	Nöbet görevi dağıtımındaki adaletsiz davranışları	.75	.74
39	İşbölümündeki başarısızlığı	.75	.74
40	Okul meclis başkanını ilgili kurullara sokmaması	.75	.74
41	öğrencilere gerekli disiplini sağlayamaması	.75	.74
42	Yenilenen eğitim üretim programlarını takip etmemesi	.75	.74
43	Bürokratik işleyişi eğitim üretimin önünde tutması	.75	.74
44	Okulu; rneğin, ğrenci, pedagoji, moral motivasyon gibi kavram ve unsurları yok kabul ederek yönetmesi	.74	.73
45	Okul içinde, öğrencinin eğitiminde ğretmeni tek sorumlu olarak görmesi	.74	.73
46	Nöbet sorumluluğunu yerine getirmemesi	.74	.73
47	öğrenciyi rencide etmesi, onların da bir birey olduğunu unutmaması	.73	.72
48	öğrenciye şiddet uygulaması	.73	.72
49	Liderlik davranışları sergileyememesi	.73	.72
50	öğrencilerle iletişim kurmaması	.72	.71
51	ödüllerin dağıtımında (aylıkla ödül, sicilden kademe alma, takdir, teşekkür gibi ) standart kriterlerin olmayışı	.72	.71
52	Kendi içindeki anlaşmazlık ve tutarsızlıkları	.72	.71
53	öğrencilere aşırı baskı uygulaması	.71	.70
54	öğretmene ücretli derslerini bildirmemesi, buna bağlı olarak ücretlerimizdeki hataları kontrol edemememiz	.71	.70
55	Adaletli ve tutarlı olmayan davranışları	.71	.70
56	öğrenciye, ödül ve cezayı etkin bir şekilde kullanamaması	.70	.69
57	Eğitim retimi geliştirici projeler üretmemesi	.70	.69
58	Okul içi resmi iletişim ağını(resmi yazı, evrak, duyuru...vb) iyi alıştıramaması	.69	.68
59	Denetimin sürekli olmaması	.65	.64
60	öğrenciden para toplamak için ğretmeni aracı yapması	.65	.64
61	Okulu, ğrenci için zevkle gelinen bir yer haline getirmek konusunda çaba göstermemesi	.62	.61
62	Okulda olumlu bir örgüt iklimi oluşturma konusunda çaba harcamaması	.59	.58
63	Ders teftişi yapmaması	.51	.50

KMO=.98 BARLETT KÜRESELLİK TESTİ:  $\chi^2 = 40487.580$ , ÖZDEĞER = 35.915  
P=.000  
AÇIKLANAN VARYANS = %57.01 CRONBACH-ALFA:  
 $\alpha = .98$

Tablo 7’de sunulan ‘‘Ortaöğretim Okullarında, Stres Yaratan Yönetici Davranışlarından ğretmenlerin Etkilenme Düzeylerini Belirleme leği’’ faktör analizi sonuçları incelendiğinde, öncelikle örnekleme büyüklüğünün yeterliliğini test etmek amacıyla hesaplanan Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değeri ve Barlett Küresellik Testi sonuçlarının açımlayıcı faktör analizi için yeterli olduğu görülmektedir. KMO değeri,

seçilen örneklem verilerinin faktör çıkarmak için uygun olup olmadığına karar vermenin bir ölçüsü olarak kullanılmaktadır. KMO değerinin .50'den yüksek olması, faktör analizine devam edilebileceği anlamına gelir. Ancak oran ne kadar yüksek olursa, veri seti faktör analizi yapmak için o kadar iyidir denilebilir (Kalaycı, 2005). Bu analizde KMO değerinin .98 olduğu saptanmıştır. Bu da “mükemmel” olarak nitelendirilebilir (Kalaycı, 2005). Yine aynı amaçla uygulanan Barlett Küresellik Testi değerinin de anlamlı olduğu [ $\chi^2 = 40487.580$ ,  $p < .01$ ] belirlenmiştir. Bu bulgular doğrultusunda, veri setinin faktör analizi yapmak için uygun olduğuna karar verilmiştir (Kalaycı, 2005; Şencan, 2005).

Faktör sayısına karar vermek üzere yapılan incelemeler sonucunda, ölçeğin tek faktörlü bir yapıya sahip olduğu belirlenmiştir. Toplam 63 maddeden oluşan ölçeğin faktör yük değerleri .51 ile .83 arasında değişmekte olup, düzeltilmiş madde-toplam korelasyonları ise .50 ile .82 arasında değişmektedir. Bu bulgular tüm maddelerin yeterli faktör yük değerine ( $>.45$ ) ve madde-toplam korelasyonuna ( $>.30$ ) sahip olduğunu göstermektedir. Faktör yük değerlerinin .45'ten yüksek olması madde seçimi için iyi bir ölçüttür. Genel olarak madde toplam korelasyonlarının da .30'dan yüksek olması, maddelerin bireyleri iyi ayırt ettiğinin bir göstergesidir (Büyüköztürk, 2008).

Tek faktör altında toplanan 63 maddeden oluşan ölçeğin açıkladığı varyans oranı % 57 ve Cronbach-alfa iç tutarlık katsayısı  $\alpha = .98$ 'dir.

Analiz sonuçları birlikte değerlendirildiğinde, “Ortaöğretim Okullarında, Stres Yaratan Yönetici Davranışlarından Öğretmenlerin Etkilenme Düzeylerini Belirleme Ölçeği”nin geçerli ve güvenilir bir ölçek olduğu ve ortaöğretim kurumlarında öğretmenler üzerinde stres yaratan yönetici davranışlarını belirlemede kullanılacak bir ölçme aracı olduğu ifade edilebilir.

#### **4.4. Verilerin Analizi**

Verilerin analizinde öncelikle öğretmenlerin stres yaratan yönetici davranışlarından etkilenme düzeylerini belirlemek amacıyla “Ortaöğretim Okullarında, Stres Yaratan Yönetici Davranışlarından Öğretmenlerin Etkilenme Düzeylerini Belirleme Ölçeği”nde yer alan maddelere verdikleri yanıtların betimsel istatistiklerine (aritmetik ortalama ve standart sapma) yer verilmiştir.

Ardından kişisel ve mesleki bazı özelliklerine ilişkin karşılaştırmalar yapılarak stres yaratan yönetici davranışlarından öğretmenlerin etkilenme düzeylerinin farklılaşp farklılaşmadığı incelenmiştir. Cinsiyete, görev unvanlarına (kariyer durumlarına) göre bağımsız (ilişkisiz) örneklem için t testi ile karşılaştırılmıştır. Bu tekniğin kullanılma nedeni, her iki değişkenin de iki kategorisinin bulunmasıdır. Bağımsız örneklem için t testi, iki gruba ilişkin puan ortalamalarının karşılaştırılmasına yarar. Yaşa, kıdeme, mezun oldukları okullara ve görev yaptıkları okul türüne göre karşılaştırmalarda ise tek yönlü varyans analizi (ANOVA) kullanılmıştır. Bu tekniğin kullanılma nedeni de, söz konusu değişkenlerin ikiden fazla kategorisinin bulunmasıdır. Tek yönlü varyans analizi (ANOVA), ikiden fazla gruba ilişkin puan ortalamalarının karşılaştırılmasına yarar.

## **BÖLÜM V**

## 5. BULGULAR VE YORUMLAR

Bu bölümde araştırmanın alt problemleri doğrultusunda elde edilen bulgular sunulmaktadır. Bu sunumda yine alt problemlerdeki sıralama izlenmiştir.

### 5.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum

Öncelikle Tablo 8’de, araştırmanın birinci alt problemi olan resmi ortaöğretim okullarındaki öğretmenlerin strese neden olan yönetici davranışlarından etkilenme düzeylerini belirlemek üzere, “Ortaöğretim Okullarında, Stres Yaratan Yönetici Davranışlarından Öğretmenlerin Etkilenme Düzeylerini Belirleme Ölçeği”nin her bir maddesine verdikleri yanıtların aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri sunulmuştur.

**Tablo 8: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin “Ortaöğretim Okullarında, Stres Yaratan Yönetici Davranışlarından Öğretmenlerin Etkilenme Düzeylerini Belirleme Ölçeği”nde Yer Alan Maddelere Verdikleri Yanıtların Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri**

Madd e No	Maddeler	$\bar{X}$	S
1	Ceza uygulamalarında herkese eşit ve tutarlı davranmaması	3.08	1.33
2	Denetimde standart kriterler kullanmaması	2.82	1.29
3	Kanun, yönetmelik veya uygulamadaki değişiklikleri yeterince ve zamanında takip etmediği için öğretmenlerin mağdur olmaları	2.83	1.33
4	Tarafli davranışlarının öğretmenler arasında gruplaşmalara yol açması	3.04	1.36
5	Adaletsiz ve yanlı tavırları iletişimi bozmaktadır	3.06	1.35
6	Kanun ve yönetmelikte, açık ifadesini bulmayan işleri, öğretmenlere yaptırmaya çalışması	2.87	1.39
7	Denetim konusunda yeterli bilgi ve beceriye sahip olmaması	2.81	1.30
8	Öğretmenle ilişkilerinde nezaket ölçülerinin dışına çıkması	2.95	1.44
9	Sürekli eleştirir tavır ve davranışları	3.09	1.36
10	Sinirli ve asabi tavırları	3.10	1.30
11	Bürokrasiye çok takılıp; dersi nasıl işlediğimiz, dersin verimi, kalitesi üzerinde durmaması	3.03	1.27
12	Denetimin, sorun çözme, rehberlik etme amaçlı olmaması, denetimin açık aramak amacıyla yapılması	2.96	1.36
13	Empati içermeyen davranışları	3.04	1.27
14	Kanun ve yönetmelikleri keyfi yorumlaması	2.82	1.40
15	Öğrenciler arasında ayırım yapması	2.84	1.31
16	Önyargılı tavırları	3.10	1.27
17	İletişim becerilerine sahip olmaması	3.04	1.29
18	Yaptığı denetimin objektif olmaması	2.83	1.30
19	Yönetmelik ve genelgeleri öğrencilere açık ve doğru olarak açıklamaması	2.64	1.16



20	Öğretmeni karara katmaması; kurul ve komisyonları dikkate almayıp, son sözü söylemesi	3.12	1.33
21	Mazeret izni almak istediğimizde, insiyatif kullanmayıp öğretmeni rapora yöneltmesi	2.70	1.41
22	Denetimde, eş dost ilişkisi, siyasi görüş, sendikacılık, görüş ayrılıkları, bireysel çıkar gibi etkenlerin değerlendirmeyi etkilemesi	2.87	1.44
23	Öğrencilerin kendilerini ifade etmelerine fırsat vermemesi	2.81	1.17
24	Çatışma çözme becerisine sahip olmaması	3.08	1.24
25	Ödül dağıtımında adaletli davranmaması	3.17	1.28
26	Denetimde ödül taraftarı olmayan tavırları	2.86	1.27
27	Etkin bir yönetim sergileyememesi	3.06	1.20
28	Okulu odasından yönetmesi, öğretmenlerle arasına mesafe koymaya çalışması	3.00	1.33
29	Öğretmenin öğrenci değerlendirmesine karışması	2.82	1.31
30	Okul rehberlik hizmetlerine gerekli önemi vermemesi	2.82	1.22
31	Öğretmenin kendini geliştirmesi için gerekli çalışmaları (kurs, seminer, hizmet içi vb.) yapmaması	2.80	1.21
32	Sevk, izin, rapor alacağımız durumlarda güçlük çıkarması	2.64	1.44
33	Norm fazlası öğretmene davranışlarının, öğretilerde motivasyon, moral ve aidiyet duygusunu yok etmesi	2.68	1.39
34	Eğitim öğretim için, daha az önem taşıyan konular üzerinde yoğunlaşması	2.96	1.13
35	Sürekli ve aşırı denetleyici tutum ve davranışlar	2.82	1.35
36	Öğretmenlerin ders programlarını yaparken adaletsiz davranması	3.05	1.32
37	Sosyal ve özlük haklarında kayıplara sebep olunması	2.86	1.40
38	Nöbet görevi dağıtımındaki adaletsiz davranışları	2.73	1.30
39	İşbölümündeki başarısızlığı	2.91	1.20
40	Okul meclis başkanını ilgili kurullara sokmaması	2.50	1.20
41	Öğrencilere gerekli disiplini sağlayamaması	3.00	1.23
42	Yenilenen eğitim öğretim programlarını takip etmemesi	2.74	1.14
43	Bürokratik işleyişi eğitim öğretimin önünde tutması	3.04	1.19
44	Okulu; örneğin, öğrenci, pedagoji, moral motivasyon gibi kavram ve unsurları yok kabul ederek yönetmesi	3.15	1.20
45	Okul içinde, öğrencinin eğitiminde öğretmeni tek sorumlu olarak görmesi	3.13	1.21
46	Nöbet sorumluluğunu yerine getirmemesi	2.56	1.25
47	Öğrenciyi rencide etmesi, onların da bir birey olduğunu unutmaması	2.92	1.21
48	Öğrenciye şiddet uygulaması	2.62	1.38
49	Liderlik davranışları sergileyememesi	3.01	1.20
50	Öğrencilerle iletişim kurmaması	2.86	1.17
51	Ödüllerin dağıtımında (aylıkla ödül, siciliden kademe alma, takdir, teşekkür gibi ) standart kriterlerin olmayışı	3.18	1.31
52	Kendi içindeki anlaşmazlık ve tutarsızlıkları	2.95	1.25
53	Öğrencilere aşırı baskı uygulaması	2.73	1.26
54	Öğretilere ücretli derslerini bildirmemesi, buna bağlı olarak ücretlerimizdeki hataları kontrol edemememiz	2.81	1.39
55	Adaletli ve tutarlı olmayan davranışları	3.24	1.18
56	Öğrenciye, ödül ve cezayı etkin bir şekilde kullanamaması	3.10	1.14
57	Eğitim öğretimi geliştirici projeler üretmemesi	2.95	1.12
58	Okul içi resmi iletişim ağını (resmi yazı, evrak, duyuru vb.) iyi çalıştıramaması	2.63	1.20
59	Denetimin sürekli olmaması	2.70	1.20
60	Öğrenciden para toplamak için öğretmeni aracı yapması	3.14	1.36
61	Okulu, öğrenci için zevkle gelinen bir yer haline getirmek konusunda çaba göstermemesi	2.95	1.10
62	Okulda olumlu bir örgüt iklimi oluşturma konusunda çaba harcamaması	3.02	1.10
63	Ders teftişi yapmaması	2.50	1.19

Tablo 8 incelendiğinde en yüksek ortalamaya sahip ilk üç maddenin sırasıyla; “Adaletli ve tutarlı olmayan davranışları (Madde No:55,  $\bar{X}= 3.24$ )”; “Ödül dağıtımında adaletli davranmaması (Madde No:25,  $\bar{X}=3.17$ )” ve “Okulu; örneğin, öğrenci, pedagoji, moral, motivasyon gibi kavram ve unsurları yok kabul ederek yönetmesi (Madde No: 44,  $\bar{X}=3.15$ )” olduğu görülmektedir.

En düşük ortalamaya sahip son üç maddenin ise sırasıyla; “Okul meclis başkanını ilgili kurullara sokmaması (Madde No:40,  $\bar{X}=2.50$ )” ve Ders teftişi yapmaması (Madde No:63,  $\bar{X}=2.50$ )”; “Yönetmelik ve genelgesi öğrencilere açık ve doğru olarak açıklamaması (Madde No:19,  $\bar{X}=2.64$ )” ve “Sevk, izin, rapor alacağımız durumlarda güçlük çıkarması (Madde No: 32,  $\bar{X}=2.64$ )” ile “Norm fazlası öğretmene davranışlarının, öğretmende motivasyon, moral ve aidiyet duygusunu yok etmesi (Madde No:33,  $\bar{X}=2.68$ )” olduğu görülmektedir.

Pehlivan (1993) tarafından eğitim yönetimi alanında stres konulu bir araştırma yapılmıştır. Bu araştırmanın genel amacı; Milli Eğitim Bakanlığı bakanlık müfettişleri ile teknik liselerde görev yapan okul müdürü ve öğretmenlerin örgüt ve işle ilgili olarak karşılaştıkları stres yaratıcı durumları ortaya çıkarmak olarak belirlenmiştir. 185 müfettiş, 115 okul müdürü ve 427 öğretmen olmak üzere toplam 727 denek üzerinde yapılan araştırmada elde edilen sonuçlardan biri de; “personel değerlendirmede adaletsizlikler olması”, öğretmenler tarafından “çok” stres yaratan bir faktör olarak yer almış olmasıdır. Bu çalışmanın bulguları da bu yönüyle Pehlivan’ın (1993) yapmış olduğu araştırma ile paralellik göstermektedir.

Bu çalışmanın bulgularına benzer olarak; Ataklı (1999) tarafından öğretmenlerde stres ve iş memnuniyeti konulu araştırmada Ankara’nın merkez ilçesinde görev yapan 191 ilkokul öğretmeninden elde edilen bulgulara göre, “okul müdürlerinin yeterince anlayışlı olmadığı” ve bu konuda yaşa bağlı olarak görüş farklılığı olmadığı ortaya konulmuştur.

Bu çalışmanın bulgularını destekler şekilde; Bilek (2001) 1999-2000 öğretim yılında Eskişehir il merkezindeki liselerde görevli 443 branş öğretmeni üzerinde, öğretmenlerin iş ve yöneticilerle ilişkilerinden kaynaklanan stres düzeylerine ilişkin

görüşleri konulu bir araştırma yapmıştır. Bu araştırmanın bulgularına göre, ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin, “stresli” oldukları bulunup, stres düzeylerine kaynaklık yapan yönetici davranışları nedeniyle yarısından fazlasının (%52.80 inin) “yüksek stresli” oldukları ortaya çıkarılmıştır. Yüksek stres düzeyi grubunda yer alanların yöneticilerden yeterli desteği görmediklerine inandıkları ve bu nedenle de yüksek iş stresi grubunda yer aldıkları belirtilmiştir. Bilek’in (2001) çalışmasında; branş öğretmenlerinin stres düzeylerine kaynaklık yapan yönetici davranışlarına ilişkin görüşlerine göre örneklem grubundaki branş öğretmenlerinin 110’unun (%38.70) yüksek stres, 102’sinin (%35.90) orta stres ve 72’sinin (%25.40) düşük stres gruplarında yer aldıkları ortaya çıkarılmıştır. Yüksek stres düzeyi grubunda yer alanların yöneticilerden yeterli desteği görmediklerine inandıkları ve bu nedenle de yüksek iş stresi grubunda yer aldıkları belirtilmiştir.

Önsan’ın (1999) Ankara ilinde 422 lise öğretmeni üzerinde yaptığı “Öğretmenlerde İş Stresi Ölçeği Geliştirme Çalışması” adlı araştırmasında, lise öğretmenlerindeki iş stresi dokuz faktörden oluşmaktadır. Bunlar, yönetici, öğrenci, veli, eğitim, müfredat, saygınlık, iş arkadaşı, toplumun bakışı ve sistem faktörleri olarak adlandırılmıştır. Bu dokuz boyutun toplam varyansa katkısının % 57.7 olduğu, yönetici boyutunun bu katkının % 22.3’üne sahip olduğu gözlenmiştir. Önsan’ın çalışmasında, öğretmenlerin yaşadığı stresin önemli bir bölümünün birlikte çalıştıkları yöneticilerden kaynaklandığı ortaya konmuştur. Yine bu çalışmanın bulgularına göre “Yöneticilerin öğretmenlerin açığını bulmaya çalışması”, “Yöneticiler ve öğretmenler arasında güven ilişkisinin olmaması” öğretmenlerde stres oluşturan önemli etmenler olarak belirlenmiştir. Bu etmenler, bu araştırmadaki “stres yaratan yönetici davranışları” olarak belirtilen davranışlarla ve varılan sonuçlarla paralellik göstermektedir.

Gupta da yaptığı araştırmalar sonucunda, stres yaratan yönetici davranışlarını ve tutumlarını şöyle belirtmiştir (Eskridge ve Coker, 1985: 388):

1. Öğretmenleri savunmayan ya da onlara destek olmayan yöneticiler
2. Öğretmenleri devamlı eleştiren yöneticiler
3. Öğretmenlere bürokratik görevler yükleyen yöneticiler
4. Öğretmenlerin sosyal ve duygusal gereksinimlerinden çok yalnızca onların çalışmalarıyla ilgilenen yöneticiler.

## 5.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum

Araştırmanın ikinci alt problemi; araştırmaya katılan öğretmenlerin “Ortaöğretim Okullarında, Stres Yaratan Yönetici Davranışlarından Öğretmenlerin Etkilenme Düzeylerini Belirleme Ölçeği”nden aldıkları toplam puanların cinsiyet, yaş, kıdem, görev unvanları (kariyer durumları), mezun oldukları okullar ve görev yaptıkları okul türlerine göre karşılaştırılmasına ilişkindir. Aşağıda her bir değişkene ilişkin karşılaştırma sonuçları, problemlerde söz edilen sıra ile sunulmaktadır.

### 5.2.1. Öğretmenlerin Aldıkları Toplam Puanların “Cinsiyet” Değişkenine Göre Karşılaştırılması

Tablo 9’da öğretmenlerin cinsiyetlerine göre “Ortaöğretim Okullarında, Stres Yaratan Yönetici Davranışlarından Öğretmenlerin Etkilenme Düzeylerini Belirleme Ölçeği”nden aldıkları toplam puanların karşılaştırılmasına ilişkin bağımsız örneklem için t testi sonuçları sunulmaktadır.

**Tablo 9: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre “Ortaöğretim Okullarında, Stres Yaratan Yönetici Davranışlarından Öğretmenlerin Etkilenme Düzeylerini Belirleme Ölçeği”nden Aldıkları Puanların Karşılaştırılması**

Cinsiyet	n	$\bar{X}$	S	sd	t	P
1. Erkek	341	177.07	59.99	624	2.73	.00
2. Kadın	285	190.26	60.64			

Tablo 9 incelendiğinde, öğretmenlerin cinsiyetlerine göre “Ortaöğretim Okullarında, Stres Yaratan Yönetici Davranışlarından Öğretmenlerin Etkilenme Düzeylerini Belirleme Ölçeği”nden aldıkları puanların arasında anlamlı fark vardır [ $t_{(624)} = 2.73$ ;  $p < .01$ ].

Gruplara ilişkin ortalamalar incelendiğinde, kadın öğretmenlerin ortalamasının ( $\bar{X} = 190.26$ ), erkek öğretmenlerin ortalamasından ( $\bar{X} = 177.07$ ) daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu bulgu kadın öğretmenlerin yöneticilerin stres yaratan davranışlarından daha fazla etkilendiklerini göstermektedir.

Kadın öğretmenlerin iş dışındaki, annelik, ev hanımlığı ve eş olarak, kendisine yüklenen rol ve sorumluluk yükünün stres potansiyelinin üzerine bir de stres yaratan yönetici davranışlarının eklenmesi, bayan öğretmenlerin bu konuda daha fazla etkilenmelerine sebep olmuş olabilir.

Bu çalışmanın bulgularıyla paralellik gösteren bir çalışma da Uçman'ın çalışmasıdır. Uçman (1990), çalışan kadınlarda stresle başa çıkma ve psikolojik rahatsızlıklar üzerine bir araştırma yapmıştır. Araştırma örneklemini, 100 kadın ve 100 erkek oluşturmuştur. Araştırma sonunda çalışan kadınların çalışan erkeklere kıyasla daha fazla psikolojik sıkıntı ve psikopatolojik belirtiler gösterdiği ortaya çıkarılmıştır.

Çetin ve Çetin'in (2000) Ankara ili merkez ilçelerindeki ilköğretim okulu öğretmenlerinin yaşadığı sorunlara ilişkin çalışmasında; bayan erkek tüm öğretmenlerin yöneticileriyle ilişkilerinde sorun yaşadıkları ortaya çıkarılmıştır. Ancak bayan öğretmenlerin okul müdürleriyle ilişkilerinde sorun yaşarken müfettişlerle olan ilişkilerinde sorun yaşamadıkları ortaya çıkarılmıştır.

O'Neill ve Zeichner (1984), çalışan 230 bayandan veri toplayarak yaptıkları araştırmalarında iş yerinde yaşanan sorunların sonucu olarak depresyon ve endişe (anxiete) yaşadıklarını ortaya koymuştur.

Bu çalışmanın aksine, Zoraloğlu'nun (1998), 1996 öğretim yılında Malatya il merkezindeki 21 resmi lise öğretmeni üzerinde yaptığı çalışmada ise; stres kaynaklarından "Müdür" alt ölçeği ile ilgili öğretmen görüşlerinde, erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlere göre daha yüksek stres düzeyine sahip oldukları bulunmuştur.

### **5.2.2. Öğretmenlerin Aldıkları Toplam Puanların "Yaş" Değişkenine Göre Karşılaştırılması**

Bu bölümde, stres yaratan yönetici davranışlarından etkilenmede öğretmenin yaşının etkili olup olmadığı incelenmiştir.

Tablo 10'da öğretmenlerin yaş gruplarına göre "Ortaöğretim Okullarında, Stres Yaratan Yönetici Davranışlarından Öğretmenlerin Etkilenme Düzeylerini Belirleme Ölçeği"nden aldıkları toplam puanların karşılaştırılmasına ilişkin tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçları sunulmaktadır.

**Tablo 10: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Yaşlarına Göre “Ortaöğretim Okullarında, Stres Yaratan Yönetici Davranışlarından Öğretmenlerin Etkilenme Düzeylerini Belirleme Ölçeği”nden Aldıkları Puanların Karşılaştırılması**

Yaş	n	$\bar{X}$	S	sd	F	P
1. 20-30 yaş	127	177.20	63.50			
2. 31-40 yaş	350	184.35	60.32	2, 620	.71	.49
3. 41 ve üzeri yaş	146	184.28	57.42			

Tablo 10 incelendiğinde, öğretmenlerin yaşlarına göre “Ortaöğretim Okullarında, Stres Yaratan Yönetici Davranışlarından Öğretmenlerin Etkilenme Düzeylerini Belirleme Ölçeği”nden aldıkları puanların arasında anlamlı fark yoktur [ $F_{(2, 620)} = .71$ ;  $p > .05$ ].

Bilek’in (2001) çalışmasında da Eskişehir il merkezindeki ortaöğretim okullarında görev yapan branş öğretmenlerinin stres düzeylerinin, 21-30, 31-40, 41 ve üzeri yaş gruplarındaki branş öğretmenleri arasında istatistiksel olarak anlamlı fark olmadığı söylenirken, stres düzeylerine kaynaklık yapan yönetici davranışlarının, 21-30, 31-40, 41 ve üzeri yaş gruplarındaki branş öğretmenleri arasında istatistiksel olarak anlamlı fark oluşturduğu gözlenmiştir.

### **5.2.3. Öğretmenlerin Aldıkları Toplam Puanların “Kıdem” Değişkenine Göre Karşılaştırılması**

Bu bölümde, stres yaratan yönetici davranışlarından etkilenmede öğretmenin kıdemine etkili olup olmadığı incelenmiştir.

Tablo 11’de öğretmenlerin kıdemlerine göre “Ortaöğretim Okullarında, Stres Yaratan Yönetici Davranışlarından Öğretmenlerin Etkilenme Düzeylerini Belirleme Ölçeği”nden aldıkları toplam puanların karşılaştırılmasına ilişkin tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçları sunulmaktadır.

**Tablo 11: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Kıdemlerine Göre “Ortaöğretim Okullarında, Stres Yaratan Yönetici Davranışlarından Öğretmenlerin Etkilenme Düzeylerini Belirleme Ölçeği”nden Aldıkları Puanların Karşılaştırılması**

Kıdem	n	$\bar{X}$	S	sd	F	P
1. 1-10 yıl	198	185.77	61.63			
2. 11-20 yıl	198	179.79	61.66	2, 619	.42	.66
3. 21 ve üzeri	230	183.57	58.88			

Tablo 11 incelendiğinde, öğretmenlerin kıdemlerine göre “Ortaöğretim Okullarında, Stres Yaratan Yönetici Davranışlarından Öğretmenlerin Etkilenme Düzeylerini Belirleme Ölçeği”nden aldıkları puanların arasında anlamlı fark yoktur [ $F_{(2, 619)} = .42; p > .05$ ].

Bilek’in (2001) çalışmasında da Eskişehir il merkezindeki ortaöğretim okullarında görev yapan branş öğretmenlerinin stres düzeylerinin, 1-10, 11-20, 21 ve üzeri yıl kıdemi olan branş öğretmenleri arasında istatistiksel olarak anlamlı fark olmadığı söylenirken, stres düzeylerine kaynaklık yapan yönetici davranışlarının, 1-10, 11-20, 21 ve üzeri yıl kıdemi olan branş öğretmenleri arasında istatistiksel olarak anlamlı fark oluşturduğu gözlenmiştir.

Zoraloğlu’nun (1998), öğretmenlerin mesleki stres kaynakları ve örgütsel doğurguları üzerine yaptığı çalışmada ise; öğretmenlerin mesleki stres kaynaklarının mesleki kıdem değişkeninden etkilendiği ancak stresin örgütsel doğurgularından en önemlileri olarak belirlenen “İşgören Devri”, “Uyumsuzluk” ve “Başarım Düşüklüğü” alt ölçeklerinin mesleki kıdem değişkeninden etkilenmediği sonucuna varılmıştır. Yani meslekteki deneyim stresin örgütsel doğurgularını etkilememektedir.

#### **5.2.4. Öğretmenlerin Aldıkları Toplam Puanların “Görev Unvanları” (Kariyer Durumları) Değişkenine Göre Karşılaştırılması**

Tablo 12’de öğretmenlerin görev unvanlarına (kariyer durumlarına) göre “Ortaöğretim Okullarında, Stres Yaratan Yönetici Davranışlarından Öğretmenlerin Etkilenme Düzeylerini Belirleme Ölçeği”nden aldıkları toplam puanların karşılaştırılmasına ilişkin bağımsız örneklem için t testi sonuçları sunulmaktadır. Aslında anket sorularında bu değişkenin dört düzeyi bulunmasına karşın, aday öğretmen (n=14) ve başöğretmen (n=2) sayıları çok az olduğundan bu iki kategori analiz dışı

bırakılmış, karşılaştırma sadece öğretmen ve uzman öğretmen grupları arasında yapılmıştır.

**Tablo12: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Görev Unvanlarına (Kariyer Durumlarına) Göre “Ortaöğretim Okullarında, Stres Yaratan Yönetici Davranışlarından Öğretmenlerin Etkilenme Düzeylerini Belirleme Ölçeği”nden Aldıkları Puanların Karşılaştırılması**

Görev Unvanı /	n	$\bar{X}$	S	sd	t	P
Kariyer Durumu						
1. Öğretmen	448	182.26	61.45	609	.83	.40
2. Uzman öğretmen	163	186.88	58.02			

Tablo 12 incelendiğinde, öğretmenlerin görev unvanların / kariyer durumlarına göre “Ortaöğretim Okullarında, Stres Yaratan Yönetici Davranışlarından Öğretmenlerin Etkilenme Düzeylerini Belirleme Ölçeği”nden aldıkları puanların arasında anlamlı fark yoktur [ $t_{(609)} = .83$ ;  $p > .05$ ].

Başka bir ifadeyle, resmi liselerde görev yapan öğretmenlerin, stres yaratan yönetici davranışlarından etkilenme düzeylerinde kariyer durumu belirleyici değildir.

#### **5.2.5. Öğretmenlerin Aldıkları Toplam Puanların “Mezuniyet Durumları” Değişkenine Göre Karşılaştırılması**

Tablo 13’de öğretmenlerin mezun oldukları okullara göre “Ortaöğretim Okullarında, Stres Yaratan Yönetici Davranışlarından Öğretmenlerin Etkilenme Düzeylerini Belirleme Ölçeği”nden aldıkları toplam puanların karşılaştırılmasına ilişkin tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçları sunulmaktadır. Bu değişkende altı farklı kategori bulunmasına karşın, 2 yıllık eğitim enstitüsü mezunu (n=4), yüksekokul mezunu (n=24) ve doktora mezunu (n=3) kişi bulunduğundan kategoriler arasında birleştirme yapılmış ve değişken üç kategorili olarak analize sokulmuştur.

**Tablo 13: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Mezuniyet Durumlarına Göre “Ortaöğretim Okullarında, Stres Yaratan Yönetici Davranışlarından Öğretmenlerin Etkilenme Düzeylerini Belirleme Ölçeği”nden Aldıkları Puanların Karşılaştırılması**

Mezuniyet Durumu	n	$\bar{X}$	S	sd	F	P
1. Enstitü / Yüksek Okul	58	182.68	64.25			



2. Fakülte / Lisans	502	182.73	60.22	2, 623	.05	.96
3. Yüksek Lisans	66	185.12	60.05			

Tablo 13 incelendiğinde, öğretmenlerin mezuniyet durumlarına göre “Ortaöğretim Okullarında, Stres Yaratan Yönetici Davranışlarından Öğretmenlerin Etkilenme Düzeylerini Belirleme Ölçeği”nden aldıkları puanların arasında anlamlı fark yoktur [ $F_{(2, 623)} = .05$ ;  $p > .05$ ].

### 5.2.6. Öğretmenlerin Aldıkları Toplam Puanların “Görev Yapılan Okul Türü” Değişkenine Göre Karşılaştırılması

Tablo 14’de öğretmenlerin görev yaptıkları okul türlerine göre “Ortaöğretim Okullarında, Stres Yaratan Yönetici Davranışlarından Öğretmenlerin Etkilenme Düzeylerini Belirleme Ölçeği”nden aldıkları toplam puanların karşılaştırılmasına ilişkin tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçları sunulmaktadır. Bu değişkende de altı farklı kategori bulunmasına karşın, fen lisesi (n=22), Anadolu öğretmen lisesi (n=7) gibi kategorilerde yeterli birey bulunmadığından kategoriler arası birleştirmelere gidilmiştir ve değişken üç kategorili olarak analize sokulmuştur.

**Tablo 14: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Görev Yaptıkları Okul Türlerine Göre “Ortaöğretim Okullarında, Stres Yaratan Yönetici Davranışlarından Öğretmenlerin Etkilenme Düzeylerini Belirleme Ölçeği”nden Aldıkları Puanların Karşılaştırılması**

Okul Türü	n	$\bar{X}$	S	sd	F	P
1. Fen ve Anadolu Lisesi	198	185.77	61.63		.	
2. Genel Lise	198	179.79	61.66	2, 623	.49	.61
3. Meslek Liseleri	230	183.57	58.88			

Tablo 14 incelendiğinde, öğretmenlerin görev yaptıkları okul türlerine göre “Ortaöğretim Okullarında, Stres Yaratan Yönetici Davranışlarından Öğretmenlerin Etkilenme Düzeylerini Belirleme Ölçeği”nden aldıkları puanların arasında anlamlı fark yoktur [ $F_{(2, 623)} = .49$ ;  $p > .05$ ].

Bu bulguya göre öğretmenin hangi tür lisede çalıştığı onun yaşadığı yönetim kaynaklı stresi etkilememektedir.

Zoraloğlu'nun (1998), öğretmenlerin mesleki stres kaynakları ve örgütsel doğurguları üzerine yaptığı çalışmada ise; öğretmenlerin mesleki stres kaynaklarından olan "Müdür" alt ölçeği ile ilgili öğretmen görüşlerinde, özel statüli lise öğretmenlerinin genel lise öğretmenlerine göre daha yüksek stres düzeyine sahip oldukları bulunmuştur. Bu sonuç, özel statüli liselerde öğretmenin işinin devamının müdürün inisiyatifine dayalı olması ile de alakalı olabilir.

Zoraloğlu'nun çalışmasında, özel liselerdeki öğretmenlerin resmi liselerdeki öğretmenlerden daha stresli olduğu bulunmuş, bu çalışmada ise resmi liselerin değişik türlerinde çalışan öğretmenlerin stresinde okul türü bir belirleyici olarak tespit edilmemiştir.

## **BÖLÜM VI**

### **6. SONUÇLAR VE ÖNERİLER**

Bu bölümde araştırmadan elde edilen bulgulara dayalı olarak ulaşılan sonuçlar ve önemli görülen bazı öneriler bulunmaktadır.

### 6.1. Araştırmanın Sonuçları

Resmi ortaöğretim okullarındaki öğretmenlerin strese neden olan yönetici davranışlarından etkilenme düzeyleri nasıldır? Şeklindeki temel probleme dayalı alt problemler çerçevesinde elde edilen bulgulardan çıkarılan sonuçlar şunlardır:

1. Resmi ortaöğretim okullarındaki öğretmenlerin “Ortaöğretim Okullarında, Stres Yaratan Yönetici Davranışlarından Öğretmenlerin Etkilenme Düzeylerini Belirleme Ölçeği”ne verdikleri cevaplar incelendiğinde; resmi liselerde görev yapan öğretmenlerin yönetici davranışlarından dolayı iş stresi yaşadıkları ortaya çıkmıştır.

2. Resmi ortaöğretim okullarındaki öğretmenlerin strese neden olan yönetici davranışlarından etkilenme düzeylerini belirlemek üzere, “Ortaöğretim Okullarında, Stres Yaratan Yönetici Davranışlarından Öğretmenlerin Etkilenme Düzeylerini Belirleme Ölçeği”ne verdikleri cevaplar incelendiğinde; en yüksek ortalamaya sahip ilk maddenin, yöneticinin “**Adaletli ve tutarlı olmayan davranışları** (Madde No:55,  $\bar{X} = 3.24$ )” olduğu ortaya çıkmıştır. Yani öğretmenleri en fazla strese sokan yönetici davranışı, yöneticilerin adaletsiz ve tutarsız davranışlarıdır.

3. En yüksek ortalamaya sahip ikinci maddenin, yöneticinin “**Ödül dağıtımında adaletli davranmaması** (Madde No:25,  $\bar{X} = 3.17$ )” olduğu ortaya çıkmıştır. Yani ödüllendirmedeki adaletsizlikler öğretmenlerin yaşadığı iş stresinin ikinci sıradaki nedeni olarak gözükmektedir.

4. Stres yaratan yönetici davranışlarında üçüncü sırayı “**Okulu; örneğin, öğrenci, pedagoji, moral, motivasyon gibi kavram ve unsurları yok kabul ederek yönetmesi** (Madde No: 44,  $\bar{X} = 3.15$ )” maddesi almaktadır.

Okul örgütü diğer örgütlerden girdisi, işlemi ve çıktısı bakımından ayrılmaktadır. Girdisi insan olan bu örgütlerde okul yönetimi, farklı bir hassasiyet göstermelidir. Yönetim tarafından oluşturulan olumlu örgüt iklimi ve motivasyon,

işlemi gerçekleştiren öğretmenler açısından oldukça önemlidir. Yönetimin bunları dikkate almayan davranışları öğretmenlerde strese neden olmaktadır.

5. Resmi ortaöğretim okullarındaki öğretmenlerin strese neden olan yönetici davranışlarından etkilenme düzeylerini belirlemek üzere, “Ortaöğretim Okullarında, Stres Yaratan Yönetici Davranışlarından Öğretmenlerin Etkilenme Düzeylerini Belirleme Ölçeği”ne verdikleri cevaplar incelendiğinde; en düşük ortalamaya sahip son üç maddenin ise sırasıyla; **“Okul meclis başkanını ilgili kurullara sokmaması** (Madde No:40,  $\bar{X}=2.50$ )” ve **“Ders teftişi yapmaması** (Madde No:63,  $\bar{X}=2.50$ )”; **“Yönetmelik ve genelgeleri öğrencilere açık ve doğru olarak açıklamaması** (Madde No:19,  $\bar{X}=2.64$ )” ve **“Sevk, izin, rapor alacağımız durumlarda güçlük çıkarması** (Madde No: 32,  $\bar{X}=2.64$ )” ile **“Norm fazlası öğretmene davranışlarının, öğretilerde motivasyon, moral ve aidiyet duygusunu yok etmesi** (Madde No:33,  $\bar{X}=2.68$ )” olduğu görülmektedir.

Yönetimin, okul meclis başkanını ilgili kurullara sokmaması ve ders teftişi yapmaması davranışları, öğretmenin stresinde en az etkili olan davranışlardır. Yönetimin, yönetmelik ve genelgeleri öğrencilere açık ve doğru olarak açıklamaması ve öğretmenin sevk, izin, rapor alacağı zaman güçlük çıkarması davranışı da öğretmenin stresinde daha az etkili olmaktadır. Norm fazlası öğretmene davranışlarının, öğretilerde motivasyon, moral ve aidiyet duygusunu yok etmesi davranışı da bu çalışmada stres yapıcı etkisi az olan davranış olarak görünmektedir. Bunun sebebi norm fazlası durumunda olan öğretmen sayısının az olması da olabilir.

Stresin temelinde bir tehdit algısının bulunduğundan daha önce bahsedilmişti. Stres yapıcı etkisi en düşük olan bu davranışlara genel olarak bakıldığında öğretmenlerin, yöneticilerin bu davranış ve tutumlarını daha az tehdit olarak algıladıkları sonucuna da varılabilir. Aynı düşünceden hareketle, en yüksek ortalamaya sahip maddelerin de daha çok tehdit olarak algılandığı sonucuna varılabilir.

6. Kadın ve erkek grubuna ilişkin ortalamalar incelendiğinde, kadın öğretmenlerin ortalamasının ( $\bar{X}=190.26$ ), erkek öğretmenlerin ortalamasından ( $\bar{X}=177.07$ ) daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu bulgu kadın öğretmenlerin, yöneticilerin stres yaratan davranışlarından daha fazla etkilendiklerini göstermektedir.

7. Öğretmenlerin yaşlarına göre “Ortaöğretim Okullarında, Stres Yaratan Yönetici Davranışlarından Öğretmenlerin Etkilenme Düzeylerini Belirleme Ölçeği”nden aldıkları puanların arasında anlamlı fark yoktur [ $F_{(2, 620)} = .71; p > .05$ ]. Yani, stres yaratan yönetici davranışlarından etkilenmede öğretmenin yaşının etkili olmadığı tespit edilmiştir.

8. Öğretmenlerin kıdemlerine göre “Ortaöğretim Okullarında, Stres Yaratan Yönetici Davranışlarından Öğretmenlerin Etkilenme Düzeylerini Belirleme Ölçeği”nden aldıkları puanların arasında anlamlı fark yoktur [ $F_{(2, 619)} = .42; p > .05$ ]. Yani meslekteki deneyim, stres yaratan yönetici davranışlarından etkilenmede belirleyici değildir.

9. Öğretmenlerin görev unvanlarına / kariyer durumlarına göre “Ortaöğretim Okullarında, Stres Yaratan Yönetici Davranışlarından Öğretmenlerin Etkilenme Düzeylerini Belirleme Ölçeği”nden aldıkları puanların arasında anlamlı fark yoktur [ $t_{(609)} = .83; p > .05$ ].

Başka bir ifadeyle, resmi liselerde görev yapan öğretmenlerin, stres yaratan yönetici davranışlarından etkilenme düzeylerinde uzman öğretmen olup olmamaları etkili değildir.

10. Öğretmenlerin mezuniyet durumlarına göre “Ortaöğretim Okullarında, Stres Yaratan Yönetici Davranışlarından Öğretmenlerin Etkilenme Düzeylerini Belirleme Ölçeği”nden aldıkları puanların arasında anlamlı fark yoktur [ $F_{(2, 623)} = .05; p > .05$ ]. Yani öğretmenin mezuniyet durumu (yüksekokul, lisans, yüksek lisans), stres yaratan yönetici davranışlarından etkilenme düzeylerinde belirleyici değildir.

11. Öğretmenlerin görev yaptıkları okul türlerine göre “Ortaöğretim Okullarında, Stres Yaratan Yönetici Davranışlarından Öğretmenlerin Etkilenme Düzeylerini Belirleme Ölçeği”nden aldıkları puanların arasında anlamlı fark yoktur [ $F_{(2, 623)} = .49; p > .05$ ]. Bu bulguya göre öğretmenin hangi tür lisede çalıştığı onun yaşadığı yönetim kaynaklı stresi etkilememektedir.

## 6.2. Öneriler

Araştırmadan elde edilen bulgulara dayalı olarak yapılabilecek öneriler, uygulamalara ve ilerde yapılacak araştırmalara yönelik olarak iki grupta verilebilir.

### **6.2.1. Uygulamacılar İçin Öneriler**

1. Okul örgütlerindeki yönetim felsefesinin, yapı ve süreçte yapılacak değişikliklerle, çalışanlar için daha destekçi bir örgüt iklimi yaratacak şekilde değiştirilmesi için gerekli düzenlemelerin yapılması iş stresini önlenmesini veya azaltılmasını sağlayacaktır.

2. Okul yönetimi, okuldaki sorunları ve nedenlerini öğretmenlerin gözü ile belirleyip, çözümünü yolunda gerekli karar ve uygulamaları gerçekleştirmeli ve öğretmeni daha memnun ve mutlu edecek politikaları gerçekleştirip öğretmenin stresini azaltmalıdır.

3. Stres yaratan yönetici davranışlarından en önemlisi yöneticinin adaletli ve tutarlı davranmaması olarak belirlenmiştir. Bu şekildeki davranış ve uygulamalarda, kişiye görelilik ve keyfiyetin önüne geçebilecek hukuki düzenlemelerin yapılması gerekmektedir.

4. Başarılı ve başarısız öğretmeni ayırt etmek ve öğretmenleri başarılı olmaya isteklendirmek için yeni bir ödüllendirme sistemi geliştirilmeli, ödüllendirmeler nesnel ölçütlere göre yapılmalı, bu ölçütleri ilgili herkes bilmeli böylelikle ödül dağıtımında adalet ve tutarlılık sağlanmalıdır.

5. Performans değerlendirme nesnel ölçütlere göre yapılmalı, öğretmene performansı ile ilgili geri besleme verilmeli, kendini geliştirmesi için program yapmasına yardımcı olunmalıdır.

6. Yönetici yetiştirmeye yönelik bir eğitimin, eğitim sistemimizde yer alması, yöneticiliğin bir meslek olarak algılanması ve mevcut yöneticilerin de yeterli bir hizmet içi eğitimden geçirilerek görev yapmaları öğretmen stresini en aza indirebileceği gibi eğitim örgütleri için daha pek çok faydalar da sağlayacaktır.

7. Öğretmenlerin stresten daha fazla etkilenmemeleri için “Stresle Başa Çıkma Yöntemleri” konusunda gerekli eğitimi almalarını sağlayacak uygulamalar

başlatılmalıdır.

8. Okul örgütlerindeki insan kaynaklarının etkileşimi sağlanarak, olumlu örgüt iklimi yaratılmalı ve öğretmene sosyal destek sağlanmalıdır.

9. Okullarda kurul ve komisyonların daha demokratik yapılması ve alınan kararların uygulanabilirliğinin sağlanması, öğretmenlerin kurumsal yapı ve işleyişle ilgili konularda karar verme sürecine etkin katılımının sağlanması ile performans, aidiyet ve güven duygusu artırılarak, stres düzeyleri azaltılabilir.

### 6.2.2. Araştırmacılar İçin Öneriler

1. Ortaöğretim okullarında stres yaratan yönetici davranışlarından etkilenme durumlarını inceleyen bu araştırmada ele alınamayan branş değişkeninin etkisi boyutu da incelenebilir.

2. Ortaöğretim okullarında stres yaratan yönetici davranışlarından etkilenme durumlarını öğretmen görüşlerine dayalı olarak inceleyen bu araştırma, yönetici görüşlerine de başvurularak karşılaştırmalı olarak da yapılabilir.

3. Öğretmenin stres düzeyi ile aldığı ödül ve ceza ya da sicil notları arasındaki ilişki de incelenebilir.

4. Yönetici kaynaklı öğretmen stresi, ortaya çıkardığı örgütsel, psikolojik, fizyolojik ve sosyal sonuçları açısından da incelenebilir.

5. Resmi ortaöğretim okullarına yönelik uygulanan bu çalışma öğretimin diğer kademelerine ya da diğer şehirlere yönelik olarak da uygulanabilir, benzerlikler ve farklılıklar ortaya konulabilir.

6. Stres yaratan yönetici davranışlarından öğretmenlerin etkilenme durumlarını araştıran bu çalışma sonuçları ile üst yönetimin stres yaratan davranışlarından yöneticilerin nasıl etkilendiği belirlenerek karşılaştırmalar yapılabilir.

7. Bu çalışmada kullanılan “Stres Yaratan Yönetici Davranışlarından Öğretmenlerin Etkilenme Durumlarını Belirleme Ölçeği”nin maddeleri, araştırmanın yapıldığı esnada geçerli olan uygulamalara dayanmaktadır. Bu ölçeği kullanacak

araştırmacıların, araştırmalarını yaptıkları esnada geçerli olan uygulamalara göre, gerekli düzeltmeleri yapmaları gerekmektedir.

## **KAYNAKLAR**

AÇIKGÖZ, K., T. SKOVHOLT ve K.. AÇIKGÖZ. (1996). “**Minnesota ğretmen Gerilimi Envanteri Türkçe Formu**”. Yayımlanmamış Araştırma Raporu.

ADALI, Sacid. (1986). **Daha İyİ Hizmet Görme Açısından Katımlı Yönetim**, Türk Dünyası Araştırmaları Vakfı Yayını: 21, İstanbul.



- AKAT, İlter, Gönül BUDAK ve Gülay BUDAK. (1994). **İşletme Yönetimi**. Beta Yayıncılık, İstanbul.
- \_\_\_\_\_ (2002). **İşletme Yönetimi**. Fakülteler Kitabevi: İzmir.
- AKÇAMETE, G., KANER, S. ve SUCUOĞLU, B. (2001). **Öğretmenlerde Tükenmişlik, İş Doymu ve Kişilik**. Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- AKGÜL, A. , VAROĞLU, A. (1987). “Stres Yönetimi”, **Türk İdare Dergisi**, Haziran, S. 375
- ALBRECHT, Karl. (1988). **Gerilim ve Yönetici**. (Çev. Kemal Tosun ve diğerleri). İşletme Fakültesi Yayın No: 197. İstanbul.
- ALEMDAR, Taner. (2002). “Stresin Çalışma Verimliliği Üzerine Etkisi Anadolu Otelcilik Ve Turizm Meslek Liseleri Yönetici Ve Öğretmenleri Üzerine Bir Araştırma” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Eğitimi Ana Bilim Dalı, Ankara.
- ALKAN Y. ,SOĞANCIOĞLU Ş. , PAMUKÇU F. (1989). “Vardiya Çalışmasının Yarattığı Stres”, **2. Ulusal Ergonomi Kongresi**, MPM Yayını, Ankara.
- ALLEN, Roger. (1983). **Human Stres: It’s Nature And Control**. New York: Mc Millan Publishing Company.
- ALTAŞ GİRĞİÇ, Ayşe. (2005). “İlköğretim Okullarında Yönetici-Öğretmen Uyuşmazlıkları ve Çözümünde Okul Yönetimince Kullanılan Yöntemler”. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- ALTUNTAŞ, Ersin. (2003). **Stres Yönetimi**. Alfa Yayıncılık, İstanbul.
- ANTONİOU, A. S., POLYCHRONİ, F. VLACHAKİS, A.N.(2006). “Gender and Age Differences in Occupational Stress and Professional Burnout Between Primary and High-School Teachers in Greece”. **Journal of Managerial Psychology**. Vol. 21 No. 7, 2006, pp. 682-690.
- ARİKEWUYO, M. O.(2004). Stres Management Strategies of Secondary School Teachers in Nigeria. **Educational Research**. Vol, 46, No. 2, Summer, 2004.

- ARTAN, İnci. (1986). **Örgütsel Stres Kaynakları ve Yöneticiler Üzerinde Bir Uygulama**. BASİSEN Kültür ve Eğitim Yayınları, İstanbul.
- ASLAN, Battal. (1990). **Eğitim Yönetimi**. Ankara.
- ATAKLI, Aylanur. (1999). “Stres Kaynakları, Stresin Öğretmenlik Mesleğindeki Yeri, Okul Yönetici ve Velilerin Anlayışlılık Düzeyi Üzerine Öğretmenlerin Görüşleri”. **Amme İdaresi Dergisi** 32, (2).
- BACANLI, Hasan. (1999). “Kaygının Kaynakları”. **Eğitim Yönetimi Dergisi**, Sayı: 17 (Kış, 1999), s. 79-84.
- BALABAN, Jale. (1998). “Örgütsel Stres Kaynaklarının Çalışanlar Üzerindeki Uygulaması”. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- BALTAŞ, Acar ve Zuhul. (1987). **Stres ve Başa Çıkma Yolları**. Remzi Kitabevi, İstanbul.
- \_\_\_\_\_ (1989). **Stres ve Başa Çıkma Yolları**. 7. Baskı. Remzi Kitabevi, İstanbul.
- \_\_\_\_\_ (1990). **Stres ve Başa Çıkma Yolları**, Remzi Kitabevi, İstanbul.
- \_\_\_\_\_ (1992). **Stres ve Başa Çıkma Yolları**. 12.Baskı. Remzi Kitabevi, İstanbul.
- BARDAVİT, Mihal. (2007). “Kişilik Yapılarının- Stresi Değerlendirme, Stresle Başa Çıkma Yaklaşımları, Algılanan Stres ve İş Doyumu Üzerinde Olan Etkisinin Karşılaştırmalı Olarak İncelenmesi”. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Psikoloji Anabilim Dalı, İstanbul. Dan: Doç. Dr. Pınar Ünsal.
- BAŞARAN, İ. Ethem. (1982). **Örgütsel Davranış**. A.Ü. Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayını, No: 108, Ankara

- \_\_\_\_\_ (1991). **Örgütsel Davranış**. Gül Yayınevi, Ankara.
- BAŞARAN, İ. Ethem. (1982). **Örgütsel Davranış**. A.Ü. Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayını, No: 108, Ankara
- BAYRAM, Serhat. (2006). “Örgütsel Stres Faktörleri ve Rehber Öğretmenler Üzerinde Bir Uygulama”, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Dan: Prof. Dr. Nurullah Genç.
- BAYSAL, A. Can, TEKARSLAN, Erdal. (1987). **Davranış Bilimleri I-II**. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayın No: 191. İstanbul.
- BEEHR, Terry. (1995). **Psychological Stres in the Workplace**. Routledge Publications, London.
- BİLEK, İbrahim. (2001). “Ortaöğretim Kurumlarında Görev Yapan Branş Öğretmenlerinin İş ve Okul Yöneticileriyle İlişkilerinden kaynaklanan Stres Düzeylerine İlişkin Görüşleri”. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Dan: Doç. Dr. Esmahan Ağaoğlu. Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.
- BRAHAM, J.B. (1998). **Stres Yönetimi**. Çev: Vedat Diker, Hayat Yayınları, İstanbul.
- BROWN, Jennifer and COOPER, Cary. "Stress in the Work Place", **British Journal of Psychology** , Year: 13, No: 87, May 1996.
- BUMİN, Birol ve ŞENGÜL, Arzu. (2000). “İnsan Kaynaklarının Değerliliği ve Organizasyonlarda Role Dayalı Stres Kaynakları Üzerine Bir Araştırma”, **Erciyes Üniversitesi, 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi**, Bildiriler, 25-27 Mayıs, 2000.
- BURSALIOĞLU, Ziya. (1987). **Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış**. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları, Ankara.
- BÜYÜKÖZTÜRK, Ş. (2008). **Sosyal Bilimler için Veri Analizi El Kitabı İstatistik, Araştırma Deseni SPSS Uygulamaları ve Yorum**. Pegem Akademi Yayıncılık, 9.Baskı, Ankara.

- CAM, Erdem. (2003). “Çalışma Yaşamında Stres ve Kamu Kesiminde Kadın Çalışanlar”. **AÜ İİBF Dergisi**, Nisan 2003.
- CAN, Halil. (1998). **Organizasyon ve Yönetim**. Siyasal Kitabevi, Ankara
- CAN, Halil. (2005). **Organizasyon ve Yönetim**. 7. Baskı. Siyasal Kitabevi, Ankara
- CARTWRIGHT, Susan and COOPER, Cary L. (1997). **Managing Workplace Stres**. S Age Publications International Educational and Professional Publisher.
- CERTO, S.C. (1992). **Modern Management; Quality, Ethics, and the Global Environment**. Fifth Edition. Boston: Allyn and Bacon.
- CHANDRA, Patel. (1996). **The Complete Guide to Stres Management**. London: Vermilion.
- CUMHURİYET GAZETESİ. (2 Ekim 1993). “İş Hayatındaki Stres”. s. 6.
- CÜCELOĞLU, Doğan. (1994). **İnsan ve Davranışı**. Remzi Kitabevi, İstanbul.
- ÇARDAK, M. (2002). “İlköğretim Okullarında Çalışan Öğretmenlerin İş Doyumu İle Stresle Başa Çıkma Yolları”. Yüksek Lisans tezi, Niğde Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 43, 57-60.
- ÇELEBİOĞLU, Fuad. (1981). Davranış Açısından İşbilim (Ergonomi). Üçdal Neşriyat, İşletme ve İktisat Servisi No: 2, İstanbul.
- ÇETİN, Filiz, Şaban ÇETİN. (2000). “İlköğretim Okullarına Sınıf Öğretmeni Olarak Atanan Branş Öğretmenlerinin Meslekle İlgili Sorunları”. **Milli Eğitim Dergisi**, Sayı: 145 (Ocak-Mart) s. 58.
- ÇİMEN, M. Akif. (2003). “Stres ve Polisi Etkileme Durumu”. Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- DARCO, Pierre. (1983). **Çağdaş Psikolojinin Olağanüstü Başarıları**. İnkılap ve Aka Yayınevi, İstanbul.

- DEMİR, Ali Hikmet. (2002). “İlköğretim Öğrencilerinde Stres Yaratan Yönetici Davranışları ve Öğrencilerin Başa Çıkma Davranışları”. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Dan: İnayet Pehlivan Aydın.
- DOBROWSKI, Christine E. (1991). “Levels of Stres and Burnoutin High Scholl Teachers”. **Dissertation Abstract International**, 52, 2: 358-A.
- DOĞAN (YILDIRIM), Figen. (2008). “Sınıf Öğretmenlerinin Stres Kaynakları ve Baş Etme Yolları (Kilis İli Örneği)”. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri enstitüsü, Ankara. Dan: Yrd. Doç. Dr. Bekir Buluç
- DUNN, J.P. and COBB, S. (1962). “Freguence of Peptic Ulcer Among Executives Craftsmen, Foremen.” **Journal of Occupational Medicine**. 4.
- EKİNCİ, Yusuf. (2006). “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Sosyal Beceri Düzeylerine Göre Öğretmenlerin İş Doyumu ve İş Stresinin Karşılaştırılması”. Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- ELLİSON, Linda. (1991). Managing Stres İn Schools. B. Davies Ve Diğerleri. **Education Management For The 1990's**. Malaysia, Logman Group Uk Limited.
- ERDOĞAN, İlhan. (1983). **İşletmelerde Davranış**. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayın No: 139, İstanbul.
- ERDOĞAN, İlhan. (1996). **İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış**. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayın No: 226, İstanbul.
- EREN, Erol. (1979). **Yönetim Psikolojisi**, İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yayını, İstanbul.
- \_\_\_\_\_ (1984). **Yönetim Psikolojisi**, İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yayını, İstanbul.
- \_\_\_\_\_ (2000). **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**. 6. Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.

- \_\_\_\_\_ (2001). **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**. Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.
- EREN GÜMÜŞTEKİN, Gülten ve ÖZTEMİZ, A. Bircan. “Örgütlerde Stresin Verimlilik ve Performansla Etkileşimi”. [geren@dumlupinar.edu.tr](mailto:geren@dumlupinar.edu.tr), makale
- EROĞLU, Feyzullah. (Ekim, 2000). **Davranış Bilimleri**. Beta Basım A.Ş. 5. Baskı. Yayım No: 598, Eğitim Dizisi: 99, İstanbul.
- ERTEKİN, Yücel. (1993). “Örgüt ve Stres Üzerine Düşünceler”, TODAİE Dergisi, 26. Cilt, Sayı: 1, Mart, 1993.
- \_\_\_\_\_ (2006). **Stres ve Yönetim**. 2. Baskı. Ankara. Düzenleme: Gazi Kitabevi. Baskı: Fersa Matbaacılık.
- ESKRIDGE, D. H. Ve D.R. Coker. (1985). **Teachers Stres: Symptoms, Causes And Management Techniques**. The Clearing Huuse, 58, May.
- FARBER, B. A. (1982). **Stres and Burnout: Implications For Teacher Motivation**. New York: American Educational Research Association.
- FONTANA, David. (1989). **Managing Stres**. London: Biddles Ltd.
- FRIEDMAN, M. And ROSENMAN, R.H. (1974). **Type A behavior and your heart**. New York. Knopf.
- GAAB, J. (2005). “Psychological determinants of the cortisol stress response: the role of anticipatory cognitive appraisal”. **Journal of Psychoneuroendocrinology**, Volume 30, University of Zurich, Switzerland, 2005, p. 599-610.
- GEÇTAN, Engin. (1988). **Psikanaliz ve Sonrası**. Remzi Kitabevi, İstanbul.
- GENÇ, Nurullah. (2004). **Yönetim Ve Organizasyon – Çağdaş Sistemler Ve Yaklaşımlar**. 1. Baskı, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- GÖDELEK, Ertuğrul. ((1988). “Üç Farklı İş Kolunun (Tekstil, Tekstil Boya, Çimento) Psiko-Sosyal Stres Faktörleri Yönünden Karşılaştırılması”. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

- GRANT, Sharon. (2006). "Occupational stress, coping and strain: The Fox, Janice combined/interactive Langan effect of the Big Five traits". **Journal of Personality and Individual Differences**, Volume 41, Australia, 2006, p. 719-729.
- GREEN-REESE, S., JOHNSON, D. J. and CAMPBELL, W. A. (1991). "Teacher Job Satisfaction and Teacher Job Stress: School Size, Age and Teaching Experience". **Education**. 112(2). <http://proquest.umi.com/pqdweb?>, (12.03.2008).
- GUPTA, N. (1981). **Some Sources And Remedies Of Work Stres Among Teachers**. Austin: Soutwest Educational Development East Laboratories.
- GÜLBELAZ, Osman. (2006). "Yatılı İlköğretim Bölge Okulları ve Pansiyonlu İlköğretim Okullarında Görev Yapan Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Stres Kaynakları (Kayseri İli Örneği)". Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya. Dan: Yrd. Doç. Dr. Mahire Aslan.
- GÜLER, Z., N. Ö. BAŞPINAR ve H. GÜRBÜZ. (2001). **İş Yaşamında Stres ve Kamu Kurumlarındaki Sekreterler Üzerine Bir Uygulama**. Anadolu Üniversitesi Yayınları: Eskişehir.
- GÜMÜŞELİ, Ali İlker. (1994). "İzmir Ortaöğretim Okulları Yöneticilerinin Öğretmenler İle Aralarındaki Çatışmaları Yönetme Biçimleri". Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Dan: Prof. Dr. Haydar Taymaz.
- GÜNEY, Salih. (2000). **Davranış Bilimleri**, Nobel Yayınları, Yayın No: 178, Genişletilmiş 2. Baskı, Ankara.
- GÜVENÇ, Bozkurt. (1994). "Türk Kültürü Ve Eğitim". İlhami Fındıkçı İle Söyleşi, **Yaşadıkça Eğitim**, 34, Mayıs/Haziran.
- HALL, D.T. and HALL, F.S. (1980). "Stres and the Two- Career Couple", Inc. Cooper and R. Payne (eds.), **Current Concens in Occupational Stres**, Wiley, New York.
- HARRIS, K.R., G. Halpin ve G. Halpin. (1985). "Teacher Characteristics and Stres". **Journal of Educational Research**, 78, 61.

- HAYNES, S. and FEINLEIB, M. (1980). "Women, work and coronary heart disease: Prospective findings from the Framingham heart study. **American Journal of Public Health.** 70.
- HEATHER R. SAILER Et Al, "Stres: Causes, Consequences and Coping Strategies", **Stres Management**, July-August 1982.
- HICKS, Herbert G. And GULLETT, Ray C. (1981). **Organizasyonlar: Teori ve Davranış** Çev. Besim Baykal. İ.İ.T.İ.A. İşletme Bilimleri Enstitüsü Yayınları: 1, İstanbul.
- HOLMES, T.H. VE RAHE, R.H. (1967). "The Social Readjustment Rating Scale". **Journal of psychosomatic Research.** 11.
- IŞIK, Emre. (2007). "İşletmelerde Mobbing Uygulamaları ile İş Stresi İlişkisine Yönelik Bir Araştırma". Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İstanbul. Dan: Yrd. Doç. Dr. Turhan Erkmen.
- IŞIKHAN, Vedat. (1999). "Sosyal Hizmetler ve Sağlık Alanında Görev Yapan Yöneticileri Etkileyen İş Stres Faktörleri", **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt 32, Ankara.
- \_\_\_\_\_ (2004). **Çalışma Hayatında Stres Ve Başa Çıkma Yolları**, Sandal Yayınları, Ankara
- IVANCEVICH, John M. And MATTESON, Michael. (1980). **Stres And Work: A Managerial Perspective.** Ghenview: Scott Foresman.
- JACOBSON, Christian, A. POUSETTE and I. THYLEFORS. (2001). "Managing Stres and Feelings of Mastery Among Swedish Comprehensive School Teachers". **Scandinavian Journal of Educational Research.** 45 (1).
- JEPSON, Emma; FORREST, Sarah. (2006). "Individual Contributory Factors in Teacher Stres: The Role of Achievement Striving and Occupational Commitment". **British Journal of Educational Psychology**, v76 n1 p183-197 Mar 2006.



- JOHNSON, Faith. (1991). "Teacher Stres in Elementary and Special Education". **Dissertation Abstracts in lernational**, 51,8: 2633-A.
- KAĞITÇIBAŞI, Çiğdem. (1979). **İnsan ve İnsanlar, Sosyal Psikolojiye Giriş**. Cem Ofset Matbaacılık Sanayi A.Ş., İstanbul.
- KALAYCI, Ş. (2005). SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri. Asil Yayın Dağıtım, Ankara.
- KANDEMİR, Ayhan. (2006). "Ortaöğretim Kurumlarında Yöneticilerle Öğretmenler Arasındaki Örgütsel Çatışma Kaynakları ve Uzlaşma". Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- KAPTAN, Saim. (1998). **Bilimsel Araştırma ve İstatistik Teknikleri**. 11. Baskı, Tekışık Web Ofset Tesisleri, Ankara.
- KARADAVUT, Yakup. (2005). "İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Stres Kaynakları, Stres Belirtileri ve Stresle Başa Çıkma Yolları". Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- KAROL, Serap Şahin. (2008). "Mesleki Eğitim Kurumlarında Görev Yapan Atelye ve Bölüm Şeflerinin Stres Kaynaklarına Etki Eden Faktörler". Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul. Dan: Dr. Adil Serdar Saçan.
- KAUR, Sarbjit; KUMAR, Dinesh. (2008). "Comparative Study of Government and Non Government College Teachers in Relation to Job Satisfaction and Job Stres". **Online Submission**, India. 28 July 2008.
- KAYUM, Azmi. (2002). "İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Örgütsel Stres Kaynakları" Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- KIRAL, Bilgen. (2008). "Ortaöğretim Okul Yöneticilerinin Yaşadıkları Stres Belirtileri Düzeyi", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kırıkkale Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü.

KIREL, Çiğdem. (1994). **Stres Yönetimi**, Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi Yayınları, Eskişehir.

\_\_\_\_\_ (1998). **Örgütsel Davranış**, Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayınları No: 496, Eskişehir.

\_\_\_\_\_ (1998). **Örgütsel Stres Yönetimi**, Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayınları No: 923, Eskişehir.

KIRILMAZ, A.Y., ÇELEN, Ü. ve SARP, N. (2000). İlköğretimde Çalışan bir Öğretmen Grubunda “Tükenmişlik Durumu” Araştırması. <http://www.ilkogretim-online.org.tr/vol2say1/v02s01a.htm>, (21.12.2007).

KOBASA, S.C. (1979). “Stressful life events, personality and health: An inquiry into hardiness”. *Journal of Personality and Social Psychology*. 37.

KOÇEL, Tamer. (1986). “Yönetimde Stres Yaratan Faktörler”. Türkiye Sanayi Sevk ve İdare Enstitüsü (TÜSSİDE), **Stres Yönetimi Semineri**, 25-26 Aralık 1986, Gebze, Kocaeli.

KORKMAZ (HATUNOĞLU), Cennet. (1994). “Genel Liselerde Yönetmenlerle Öğretmenler Arasında İlişki Bozukluğu Yaratan Konular”. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Tez yöneticisi: Prof. Dr. İbrahim Ethem Başaran.

KORKMAZ, Mehmet. (1994). “Örgütlerde Çatışma Ve Nedenleri”. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Dan: Prof. Dr. Saim Kaptan.

KÖKNEL, Özcan. (1986). **Kişilik**. Öz Dizgi Matbaası, İstanbul.

KÖKNEL, Özcan. (1987). **Zorlanan İnsan**. Altın Kitaplar Yayınevi, İstanbul.

KÜÇÜKASLAN, A. (1994). “İstanbul Telefon Başmüdürlüğünde Çalışan Telefon Operatörlerinin Stres-İş Doymu İlişkisinin İncelenmesi”. İstanbul: M.Ü.,S.B.E. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

- KYRIACOU, Chris. (1987). "Teacher Stress and Negative Outcomes In Canterbury State Schools". **New Zeland Journal Of Educational Studies**, 23, 2.
- KYRIACOU, C. and CHIEN, P.-Y. (2004). "Teacher Stress in Taiwanese Primary Schools". **Journal of Educational Enquiry**. 5(2).
- KYRIACOU, C. , SUTCLIFFE, J. (1978). "Teacher Stress: Prevalence, Sources and Symptoms". **British Journal of Educational Psychology** 48.
- LAU, Bjorn. (2006). "Personality types, coping, and stress in the Norwegian police Service". **Journal of Personality and Individual Differences**, Volume 41, Norway, p. 971-982.
- LAZARUS, R.S. and FOLKMAN, S. (1984). **Stress appraisal and coping**. New York; sipringer.
- LAZARUS, Richard S. (1993). "From Psychological Stress to The Emotions" **Annual Review of Psychology**, 44.
- LAZURAS, L. (2006). "Occupational Stress, Negative Affectivity and Physical Health in Special and General Education Teachers in Greece". **British Journal of Special Education**. Vol.33, Number 4, pp.204-209.
- LUSCZYNSKA A., K. CIESLAK. (2005). "Protective, Promotive and Buffering Effects of Perceived Social Support in Managerial Stress: The Moderating Role Of Personality," **Anxiety, Stress, and Coping**, Cilt No: 18, Sayı 3, s. 227-244.
- LUTHANS, Fred. (1992). **Organizational Behavior**. McGraw Hill, New York.
- \_\_\_\_\_ (1995). **Organizational Behavior**. (7th Ed.). McGraw Hill, New York.
- \_\_\_\_\_ (2002). **Organizational Behavior**, Literatür Yayınları, 7.Baskı, İstanbul.
- MANTHEİ, R., A. GILMORE, B. TUCK ve V. ADAİR. (1996). "Teacher Stress in İnter Mediate Schools". **Educational Research**. 38, 1.

- MARKHAM, Ursula. (1989). **Managing Stres The Practical Guide To Using Stres Positively**. Shaftesbury: Element Boks.
- MATUD, Pilar M. (2004). Gender differences in stress and coping styles. **Journal of Personality and Individual Differences**, Volume 37, Tenerife, Spain, p. 1401-1415.
- MİLLER, T.L. (1991). "Perception of work related Stres Among principales As Related To Belief System and Perception of Bureocratization of School District". **Dissertation Abstract İnternational**. Agust.
- MOCAN, Güler. (1986). "Stresle Oluşan Psikosomatik Hastalıklar", **Stres Yönetimi Semineri, Türkiye Sanayi Sevk ve İdare Enstitüsü, 25-26 Aralık**, Gebze.
- MOORHEAD, Gregory and GRİFFİN, Ricky W.. (1998). **Organizational Behavior**. Boston: Houghton Mifflin Company, 3. b.
- NORFOLK, Donald. (1989). **İş Hayatında Stres**. (Çev. Leyla Serdaroğlu), İstanbul: Form Yayınları.
- ODACI, H. (2002). "Nottingham İnsan İlişkileri Becerileri Eğitimi Modelinin Öğretim Elemanlarının İş Doyumu ve İş Stresi Düzeylerine Etkisi". Doktora Tezi, Ondokuz Mayıs Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Samsun.
- OGINSKA N., B. (2005). "Emotional Intelligence In The Workplace: Exploring Its Effects On Occupational Stress and Health Outcomes In Human Service Workers". **International Journal Of Occupational Medicine and Enviromental Health**, Cilt No: 18, Sayı 2, s. 167-175.
- OK, İsmail. (2006). "İş Stresinin İlköğretim Okullarında Okul Yöneticileri Üzerindeki Etkisi (Konya Örneği)". Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara. Dan: Yrd. Doç. Dr. Vicdan Altınok.
- O'NEİLL, C. and ZEİCHNER.(1984). "A Working Women: A study of relationships between stres". Coping and health. Paper presented at the Meetings of the **the Society of Behavioral Medicine**, Philadelphia: May.

- ÖNSAN, Özlem. (1996). “Öğretmenlerde İş Stresi Ölçeği Geliştirme Çalışması”. Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- ÖZDAYI, Nurhayat. (1990). “Resmi ve Özel Liselerde Çalışan Öğretmenlerin İş Tatmini ve İş Streslerinin Karşılaştırmalı Analizi”. Yayımlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul. Dan: Prof. Dr. Erol Eren.
- ÖZDEMİR, Asım. (1998). “Öğretmenlerin Stresinin Azaltılmasında Okul Müdürlerinin Rolü”. **Milli Eğitim Dergisi**, Sayı: 138 (Nisan- Haziran), s. 6-12.
- ÖZKALP, Enver. (Şubat 1986). **İş ve Stres**. Anadolu Üniversitesi Yayın No:205.
- ÖZTOP, Fulya. (2000). “Stresle Başa Çıkma Yolları ve Bir Uygulama”. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, G.Y.T.E. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- ÖZTÜRK, Nurten. (2008). “Evli Bayan Öğretmenlerde İş-Aile Çatışmasının İş Stresi ve Performansına Etkileri”. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul. Dan: Prof. Dr. Sefer Ada.
- PEHLİVAN, İnyet. (1993). “Eğitim Yönetiminde Stres Kaynakları” . Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Doktora Tezi. Ankara.
- \_\_\_\_\_ (1995). **Yönetimde Stres Kaynakları**, Personel Geliştirme Merkezi Yayınları, No. 16, Ankara
- \_\_\_\_\_ (2002). **İş Yaşamında Stres**. Pegem Yayınları, Ankara.
- PERVEZ, S., HANİF, R.(2006). Levels and Sources of Work Stress Among Women School Teachers. **Pakistan Journal of Psychological Research**, Vol, 18, No.3-4, pp.97-108.
- PİE, Wang; GUOLİ, Zhang. (2007). “Survey of Occupational Stres of Secondary and Elementary School Teachers and the Lessons Learned”. **Chinese Education and Society**, v40 n5 p32-39, Sep-Oct 2007

- POLAT, Ayşegül. (2008). “Ortaöğretim Okulu Müdürlerinin Çatışma Yönetim Stilleri ve Öğretmenlerin Stres Düzeyi”. Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta. Dan: Yrd. Doç. Dr. Ali Taş.
- QUICK, James C. , Jonathan D. QUICK. (1983). **Organizational Stres and Preventive Management**. Mc Graw Hill, New York.
- ROBBINS, Stephen P. (1980). **The Administrative Process**, Prentice-Hall, Inc. , Englewood Cliffs, New Jersey.
- RUSSEL, Joseph. (2000). **Stres Free Teaching**. Printed and bound in Great Britain By Clays Ltd, St Ives Plc.
- RUSSELL, D. W., ALTMAYER, E. and Van VELZEN, D. (1987). “Job-related stress, social support, and burnout among classroom teachers”. **Journal of Applied Psychology**. 72(2)
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat ve TÜZ, Melek.(1998). **Örgütsel Psikoloji**. 3. Baskı. Alfa Yayınları.
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat. (1982). **Endüstriyel Davranışlar**. Bursa İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi İşletme Fakültesi Yayını, Bursa.
- \_\_\_\_\_ (1987). **Çalışma Psikolojisi**. Uludağ Üniversitesi Bsimevi, Bursa.
- \_\_\_\_\_ (1988). **Personel Yönetimi, Politika ve Yönetmelikler**, 5. Baskı, Teknografik Matbaacılık, İstanbul.
- SCHAFER, Walter. (1987). **Stres Management For Wellness**. New York: McGraw Hill.
- SCHEIN, E. H. (1978). **Örgüt Psikolojisi**. Çev. M. Tosun, TODAİE Yayını, Ankara.
- SCHNEIDER, Tamera R. (2004). The role of neuroticism on psychological and physiological stress responses. **Journal of Experimental Social Psychology**, Volume 40, Ohio, U.S.A, 2004, p. 795-804.

SELYE, Hans. (1986). 'History and Present Status of the Stres Concept'. (Ed.GOLDBERGER, I. Ve S. BREZNITZ.), **Handbook of Stres**. New York: The Free Pres.

SONGAR, Ayhan. (1977). **Psikiyatri, Modern Psikobioloji ve Ruh Hastalıkları**. Geçit Kitabevi, İstanbul.

\_\_\_\_\_ (1981). **Temel Psikiyatri, Psikofizyolojik Temel Bilgiler**. Minnetoğlu Yayınları. İstanbul.

SUTHERLAND, Valerie J. (1995). "Stress and the New Contract for General Practitioners", **Journal of Managerial Psychology**, Vol. 10, Num. 3, Mar 1995, s. 26.

ŞAHİN, İ. (1999). "İlköğretim Okullarında Görevli Öğretmenlerin İş Doyum Düzeyleri". Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.

ŞAHİN, Nesrin Hisli. (Edi.) , (1994). **Stresle Başa Çıkma: Olumlu Bir Yaklaşım**. Türk Psikologlar Derneği Yayınları: 2, Ankara.

ŞENCAN, H. (2005). **Sosyal ve Davranışsal Ölçümlerde Güvenilirlik ve Geçerlilik**. Seçkin Yayıncılık, Ankara.

ŞİMŞEK, Mehmet. (1994). **Mühendislikte Ergonomik Faktörler**. Marmara Üniversitesi, İstanbul.

ŞİMŞEK, Şerif, AKGEMİCİ, Tahir, ÇELİK, Adnan. (2001). **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış**, Geliştirilmiş 2. Baskı, Nobel Yayınları, Ankara

ŞENCAN, Hüner. (1986). "Yönetici Geriliminde Kişilik- Başa çıkma Süreçleri İlişkisi ve Metal Sanayinde Uygulamalı Bir Araştırma". İstanbul Üni. İşletme Fakültesi, Basılmamış Doktora Tezi. İstanbul.

TANG, C. S.-K., Au, W.-T., SCHWARZER, R. and SCHMITZ, G. (2001). "Mental Health Outcomes of Job Stress Among Chinese Teachers: Role of Stress Resource Factors and Burnout". **Journal of Organizational Behavior**. 22(8).

- TAYLAN, Bahattin, YARALIOĞLU, Kaan. (1991). “Karar verme Sürecini Yerine Getirenler Açısından Stresin Önemi, İş Verimine Etkisi ve Alınabilecek önlemler”, **3. Ergonomi Kongresi**, MPM Yayını, Ankara.
- TELMAN, Nursel. (1986). “Stres ve insan”, **Stres yönetimi Semineri, Türkiye Sanayi Sevk ve İdare Enstitüsü, 25-26 Aralık**, Gebze.
- TERZİ, A.R. (2000). **Örgüt Kültürü**. Nobel Yayınları, Ankara.
- TEZCAN, Mahmut. (1984). **Sosyal ve Kültürel Değişme**. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi.
- TOWNER, Lesley. (1998). **Managing Employee Stress: Support Your Staff by Preventing or Reducing Stress in the Workplace With This Step-by-Step Guide**. Kogan Page, London.
- TUTAR, Hasan. (2000). **Kriz ve Stres Ortamında Yönetim**. Hayat Yayınları, İstanbul.
- \_\_\_\_\_ (2004). **Kriz ve Stres Yönetimi**, Seçkin Yayınları, Ankara.
- UÇMAN, Perin. (1990). “Ülkemizde Çalışan Kadınlarda Stresle Başa Çıkma ve Psikolojik Rahatsızlıklar”. **Psikoloji Dergisi**. 7-24 Ocak, 1990.
- WALEIRE, J.S. and Cary L. CARY. (1990). **Understanding Stres a Psychological Perspective For Health Professionals**. New York. Chapman and Hall.
- WELBOURNE, Jennifer L. (2006). Coping strategies in the workplace: Relationships with attributional style and job satisfaction., **Journal of Vocational Behavior**, North Carolina, U.S.A, p. 1-12.
- WILLIAMS, R.B. (1984). “An Untrusting heart”. **The Sciences**, September/October.
- WILLIAMS, J.C. (1982). **Human Behavior in Organizations**. 2nd Edition, Cincinnati Ohio: South-Western Publishing Co.
- YAGİL, D. (1998). “If Anything Can Go Wrong It Will: Occupational Stres Among Inexperienced Teachers”. **International Journal of Stres Management**. **5** (3).



YALÇIN, Selçuk, (1988), **Personel Yönetimi**, İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yayını, İstanbul.

YAMAN, M., BAYRAKÇI, M., YAMAN, Ç. (2002). “Stres Kaynakları İle Yöneticilerin Kişilik Özellikleri Arasındaki İlişki”. Ankara:**Eğitim Araştırmaları Dergisi**. Sayı 9, Ekim 2002.

YATES, E. Jere. (1989). **Gerilim Altında Yönetici**. ( Çev. Fatoş DİLBER), İlgili Yayınları, İstanbul.

ZORALOĞLU, Yunus Remzi. (1998). “Öğretmenlerin Mesleki Stres Kaynakları ve Stresin Örgütsel Doğurguları”. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara.

# EKLER

**Ek 1**

T.C.  
KIRIKKALE VALİLİĞİ  
Milli Eğitim Müdürlüğü

Sayı : B.08.4.MEM.4.71.00.02.-311/22091

02 Aralık 2008

Konu : Anket İzni

VALİLİK MAKAMINA

- İlgi : a) 28/02/2007 tarih ve B.08.0.EGD.0.33.05.311.-311/1084 sayılı Makam Onayı ile Uygulamaya konulan "Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Okul ve Kurumlarda Yapılacak Araştırma ve Araştırma Desteğine Yönelik İzin ve Uygulama Yönergesi.  
b) Kırıkkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'nün 19/11/2008 tarih ve 170-1171 sayılı yazısı.

İlgi (a) Yönerge kapsamında; araştırma bir İli kapsıyorsa izin işlemlerinin, ilgili İl Milli Eğitim Müdürlüğünce, birden çok İli kapsıyorsa Bakanlığımız Eğitimi Araştırma ve Geliştirme Dairesi Başkanlığı'nca sonuçlandırılması hükmüne bağlamıştır.

İlgi (b) sayılı yazıda Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi ve Değerlendirme Yüksek Lisans Programına kayıtlı öğrenci Aysun BAŞTUĞ "Ortaöğretim Kurumlarındaki, Stres Yaratan Yönetici Davranışlarından Öğretmenlerin Etkilenme Durumu" konulu anket çalışmasını, İlimiz Merkezinde bulunan Ortaöğretim Kurumlarında görev yapan öğretmenlere uygulamak istediği belirtilmektedir.


İlgi (a) yönerge doğrultusunda oluşturulan Araştırma Değerlendirme Komisyonu tarafından düzenlenen "Araştırma Değerlendirme Formu"nda adı geçen Yüksek Lisans öğrencisi Aysun BAŞTUĞ'un dilekçesinde belirtilen, İlimiz Merkezindeki Ortaöğretim Kurumlarında görev yapan öğretmenlere anket yapması uygun görülmüş olup, Müdürlüğümüzce de uygun görülmektedir.

Makamlarınızca da uygun görüldüğü takdirde tensiplerinize arz ve teklif ederim.

İsmail KOŞAN  
Milli Eğitim Müdürü V.

OLUR  
02/12/2008

Ali ÇETİN  
Yalı A  
Vali Yardımcısı

	Cumhuriyet Meydanı 71100 KIRIKKALE	<b>Web:</b> http://kirikkale.meb.gov.tr	<b>EĞİTİMDE</b> <b>%100</b> <b>DESTEK</b>	<b>EĞİTİMDE REFORM</b> <b>Daha aydınlık</b> <b>gelecek!</b>
	Tel : (0318) 224 61 03-04-07-08 Faks : (0318) 224 25 59	<b>e-posta:</b> kirikkalemem@meb.gov.tr		

Ek 2

## ÖĞRETMENLERDE STRES YARATAN YÖNETİCİ DAVRANIŞLARINI BELİRLEME ÖLÇEĞİ

Sayın Meslektaşım,

Yapılan araştırmalar, öğretmenliğin stresli bir meslek olduğunu ortaya koymaktadır. Stres, öğretmenin ve buna bağlı olarak da eğitim öğretim sürecinin etkinliğini azaltabilir. Değişik yapı ve özellikteki öğrencilere bilgi, beceri ve tutum kazandırmak hem büyük bir özveri ister hem de yorucu bir uzmanlık işidir. Stresli bir ortamda çalışan öğretmenin verimsizliğinin sonuçları, öğrencilere, çalışma arkadaşlarına, ailesine ve giderek tüm topluma yansıtılabilecektir.

Öğretmen stresinde kritik bir etken olarak görülen okul yöneticilerinin çeşitli davranışları, öğretmenler tarafından yüksek derecede, stres yaratıcı olarak algılanmaktadır.

Bu ölçek ile Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Ana Bilim Dalı'nda hazırlamakta olduğum “ Ortaöğretim Kurumlarındaki, Stres Yaratan Yönetici Davranışlarından Öğretmenlerin Etkilenme Durumları “ konulu Yüksek Lisans Tezi Araştırmasına katkı sağlamayı amaçlamaktayım.

Bu tez, ortaöğretim okullarında görevli öğretmenlerde stres yaratan yönetici davranışlarını, öğretmenlerin bu davranışlardan etkilenme durumlarını ortaya çıkararak, çözümü noktasında öneriler sunmayı, böylece eğitim sisteminin daha etkili ve verimli hale getirilebilmesine katkı sağlamayı amaçlamıştır.

Yardımlarınız, samimiyetiniz ve araştırmaya yapacağınız katkılar için şimdiden teşekkür ederim.

**AYSUN BAŞTUĞ**

Kırıkkale Üniversitesi

Eğitim Yönetimi Ve Denetimi

Bilim Dalı Yüksek Lisans Öğrencisi

**Ek 2 (Devam)**

# BÖLÜM I

## ACIKLAMA

Bu bölümde, soruların altında yer alan seçeneklerden durumunuza uygun olanı, (x) işareti koyarak belirtiniz.

Lütfen adınızı, soyadınızı ve okul adınızı belirtmeden ölçeği doldurunuz. Bu bilgiler sadece bu araştırma için kullanılacaktır.

Araştırmanın, süresi içinde tamamlanabilmesi için bu ölçeği en geç bir hafta içinde doldurmanız gerekmektedir.

### 1. Cinsiyetiniz

Erkek  Kadın

### 2. Yaşınız

22-30  31-40  41 yaş ve üzeri

### 3. Mesleki kıdeminiz

5 yıldan az  5-10 yıl  11-20  20 yıl üstü

### 4. Kariyeriniz

Aday öğretmen  Öğretmen

Uzman öğretmen  Baş öğretmen

### 5. En son mezun olunan okul

İki yıllık Eğt.Ens.  Üç yıllık Eğt.Ens.  Yüksekokul

Fakülte  Yüksek lisans  Doktora

### 6. Halen çalışmakta olduğunuz okulun türü

Fen lisesi  Anadolu lisesi  Genel lise  Meslek lisesi

## Ek 2 (Devam)

## BÖLÜM II

### AÇIKLAMA

Ölçekte, sizde stres yaratan yönetici davranışlarının neler olduğunu sıralamanız istenmektedir.

Bu konuda size yardımcı olmak amacıyla; gerekli literatür taraması yapılmış ve yönetici davranışları altı ana başlıkta toplanmıştır ( Bu başlıklar size hatırlatma olması açısından sıralanmıştır. Sizde strese neden olan, başka konuları da ele alabilirsiniz.):

1. Yönetimin, sizde strese neden olan, yönetsel davranışları nelerdir?
2. Yönetimin, sizde strese neden olan, eğitim – öğretim ile ilgili davranışları nelerdir?
3. Yönetimin, sizde strese neden olan, öğrenci hizmetleri ile ilgili davranışları nelerdir?

**Ek 2 (Devam)**

4. Yönetimin, sizde strese neden olan, işgören hizmetleri ile ilgili davranışları nelerdir?

5. Yönetimin, sizde strese neden olan, kişiler arası ilişkiler ve iletişim davranışları nelerdir?

6. Yönetimin, sizde strese neden olan, denetim ile ilgili davranışları nelerdir?

7. Diğer ( Başka eklemek istediğiniz, stres yaratan yönetici davranışları var ise yazınız):

**Ek 3**

**ORTAÖĞRETİM OKULLARINDA, STRES YARATAN YÖNETİCİ  
DAVRANIŞLARINDAN ÖĞRETMENLERİN ETKİLENME DÜZEYLERİNİ  
BELİRLEME ÖLÇEĞİ**

**Sayın Meslektaşım**

Bu ölçek ile Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Ana Bilim Dalı'nda hazırlamakta olduğum “ Ortaöğretim Okullarındaki, Stres Yaratan Yönetici Davranışlarından Öğretmenlerin Etkilenme Durumları “ konulu Yüksek Lisans Tezi Araştırmasına katkı sağlamayı amaçlamaktayım. Vereceğiniz cevaplar, ortaöğretim kurumlarında, stres yaratan yönetici davranışlarından öğretmenlerin ne ölçüde etkilendiğini belirlememizi sağlayacaktır.

Lütfen isminizi ve okul adınızı belirtmeden anket sorularını cevaplayınız Bu bilgiler sadece bu araştırma için kullanılacaktır.

Eğitime katkısı olacağını düşündüğüm bu çalışmada bana yardımcı olduğunuz için şimdiden teşekkür ederim.

**AYSUN BAŞTUĞ**

Kırıkkale Üniversitesi

Eğitim Yönetimi Ve Denetimi

Bilim Dalı Yüksek Lisans Öğrencisi

**1. Cinsiyetiniz**

( ) Erkek ( ) Kadın

**2. Yaşınız** .....

**3. Mesleki kıdeminiz** .....yıl

**4. Branşınız** .....

**5. Kariyeriniz**

( ) Aday öğretmen ( ) Öğretmen

( ) Uzman öğretmen ( ) Baş öğretmen

**6. En son mezun olunan okul**

( ) İki yıllık Eğt.Ens. ( ) Üç yıllık Eğt.Ens. ( ) Yüksekokul

( ) Fakülte ( ) Yüksek lisans ( ) Doktora

**7. Halen çalışmakta olduğunuz okulun türü**

( ) Fen lisesi ( ) Anadolu lisesi ( ) Genel lise ( ) Meslek lisesi

( ) Anadolu Meslek Lisesi

**Ek 3 (Devam)**



## ORTAÖĞRETİM OKULLARINDA, STRES YARATAN YÖNETİCİ DAVRANIŞLARINDAN ÖĞRETMENLERİN ETKİLENME DÜZEYLERİNİ BELİRLEME ÖLÇEĞİ

Aşağıda, ortaöğretim okullarında görevli öğretmenlerde stres yaratan yönetici davranışlarından bazıları sıralanmıştır, Bu konuların sizde ne düzeyde stres yarattığını uygun seçeneği işaretleyerek (X) belirtiniz.

SORU NO	SORULAR	HİÇ	AZ	ORTA	ÇOK	PEK ÇOK
A	<b>Yöneticilerin, stres yaratan <u>yönetmelik</u> davranışları</b>					
1	Adaletli ve tutarlı olmayan davranışları					
2	Okulu; örneğin, öğrenci, pedagoji, moral motivasyon gibi kavram ve unsurları yok kabul ederek yönetmesi					
3	Okulda olumlu bir örgüt iklimi oluşturma konusunda çaba harcamaması					
4	Sosyal ve özlük haklarında kayıplara sebep olunması					
5	Okul içi resmi iletişim ağını(resmi yazı, evrak, duyuru...vb) iyi çalıştıramaması					
6	Kanun ve yönetmelikleri keyfi yorumlaması					
7	Liderlik davranışları sergileyememesi					
8	Öğretmeni karara katmaması; kurul ve komisyonları dikkate almayıp, son sözü söylemesi					
9	Kendi içindeki anlaşmazlık ve tutarsızlıkları					
10	İşbölümündeki başarısızlığı					
11	Etkin bir yönetim sergileyememesi					
B	<b>Yöneticilerin, <u>eğitim öğretme</u> ilgili stres yaratan davranışları</b>	HİÇ	AZ	ORTA	ÇOK	PEK ÇOK
1	Öğretmenlerin ders programlarını yaparken adaletsiz davranması					
2	Eğitim öğretim için, daha az önem taşıyan konular üzerinde yoğunlaşması					
3	Yenilenen eğitim öğretim programlarını takip etmemesi					
4	Bürokratik işleyişi eğitim öğretimin önünde tutması					
5	Nöbet görevi dağıtımındaki adaletsiz davranışları					
6	Eğitim öğretimi geliştirici projeler üretmemesi					
7	Bürokrasiye çok takılıp; dersi nasıl işlediğimiz, dersin verimi, kalitesi üzerinde durmaması					
8	Okul rehberlik hizmetlerine gerekli önemi vermemesi					
9	Öğretmenin öğrenci değerlendirmesine karışması					
10	Nöbet sorumluluğunu yerine getirmemesi					
C	<b>Yöneticilerin, <u>öğrenci hizmetleri</u> ile ilgili stres yaratan davranışları</b>	HİÇ	AZ	ORTA	ÇOK	PEK ÇOK
1	Okulu, öğrenci için zevkle gelinen bir yer haline getirmek konusunda çaba göstermemesi					
2	Öğrenciyi rencide etmesi, onların da bir birey olduğunu unutması					
3	Öğrencilere gerekli disiplini sağlayamaması					
4	Okul içinde, öğrencinin eğitiminde öğretmeni tek sorumlu olarak görmesi					
5	Öğrenciye, ödül ve cezayı etkin bir şekilde kullanamaması					
6	Öğrenciler arasında ayırım yapması					
7	Öğrencilere aşırı baskı uygulaması					

### Ek 3 (Devam)

8	Öğrencilerin kendilerini ifade etmelerine fırsat vermemesi					
9	Yönetmelik ve genelgeleri öğrencilere açık ve doğru olarak açıklamaması					
10	Öğrenciye şiddet uygulaması					
11	Okul meclis başkanını ilgili kurullara sokmaması					
12	Öğrenciden para toplamak için öğretmeni aracı yapması					
13	Öğrencilerle iletişim kurmaması					
<b>D</b>	<b>Yöneticilerin, iş gören hizmetleri ile ilgili stres yaratan davranışları</b>	<b>HİÇ</b>	<b>AZ</b>	<b>ORTA</b>	<b>ÇOK</b>	<b>PEK ÇOK</b>
1	Ödüllerin dağıtımında (aylıkla ödül, sicilden kademe alma, takdir, teşekkür gibi ) standart kriterlerin olmayışı					
2	Ödül dağıtımında adaletli davranmaması					
3	Ceza uygulamalarında herkese eşit ve tutarlı davranmaması					
4	Kanun, yönetmelik veya uygulamalardaki değişiklikleri yeterince ve zamanında takip etmediği için öğretmenlerin mağdur olmaları					
5	Kanun ve yönetmelikte, açık ifadesini bulmayan işleri, öğretmenlere yaptırmaya çalışması					
6	Öğretmenin kendini geliştirmesi için gerekli çalışmaları (kurs, seminer, hizmet içi vb.) yapmaması					
7	Sevk, izin, rapor alacağımız durumlarda güçlük çıkarması					
8	Mazeret izni almak istediğimizde, insiyatif kullanmayıp öğretmeni rapora yöneltmesi					
9	Norm fazlası öğretmene davranışlarının, öğretmende motivasyon, moral ve aidiyet duygusunu yok etmesi					
10	Öğretmene ücretli derslerini bildirmemesi, buna bağlı olarak ücretlerimizdeki hataları kontrol edemememiz					
<b>E</b>	<b>Yöneticilerin, strese neden olan kişiler arası ilişkiler ve iletişim davranışları</b>	<b>HİÇ</b>	<b>AZ</b>	<b>ORTA</b>	<b>ÇOK</b>	<b>PEK ÇOK</b>
1	Adaletsiz ve yanlı tavırları iletişimi bozmaktadır					
2	Sinirli ve asabi tavırları					
3	İletişim becerilerine sahip olmaması					
4	Öğretmenle ilişkilerinde nezaket ölçülerinin dışına çıkması					
5	Empati içermeyen davranışları					
6	Okulu odasından yönetmesi, öğretmenlerle arasına mesafe koymaya çalışması					
7	Tarafli davranışlarının öğretmenler arasında gruplaşmalara yol açması					
8	Sürekli eleştirir tavır ve davranışları					
9	Önyargılı tavırları					
10	Çatışma çözme becerisine sahip olmaması					
<b>F</b>	<b>Yöneticilerin, strese neden olan denetim davranışları</b>	<b>HİÇ</b>	<b>AZ</b>	<b>ORTA</b>	<b>ÇOK</b>	<b>PEK ÇOK</b>
1	Ders teftişi yapmaması					
2	Yaptığı denetimin objektif olmaması					
3	Denetimde, eş dost ilişkisi, siyasi görüş, sendikacılık, görüş ayrılıkları, bireysel çıkar gibi etkenlerin değerlendirmeyi etkilemesi					
4	Denetimde standart kriterler kullanmaması					
5	Denetimde ödül tarafları olmayan tavırları					
6	Denetimin sürekli olmaması					
7	Denetimin, sorun çözme, rehberlik etme amaçlı olmaması, denetimin açık aramak amacıyla yapılması					
8	Denetim konusunda yeterli bilgi ve beceriye sahip olmaması					
9	Sürekli ve aşırı denetleyici tutum ve davranışlar					

**DiĞER**

## ÖZGEÇMİŞ

09.02.1970 tarihinde Kırıkkale’de doğdu. İlk, orta ve lise öğrenimini Kırıkkale’de tamamladı. 1987-1991 yılları arasında Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Eğitimde Psikolojik Hizmetler Bölümü’nden mezun oldu.

1991-1993 yılları arasında Ankara’da Arı Dershanesi’nde rehber öğretmen olarak çalıştı. 1993-2002 tarihleri arasında Kırıkkale Kurtuluş Lisesinde psikolojik danışman olarak görev yaptı. 5 Eylül 2002 tarihinde Kırıkkale Anadolu Kız Meslek ve Kız Meslek Lisesi’ne atandı ve hala burada psikolojik danışman olarak görevine devam etmekte. 2007 yılında uzman öğretmen unvanını aldı.

2006 yılında Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı, Eğitim Yönetimi ve Denetimi bölümünde yüksek lisans öğrenimine başladı. Halen Kırıkkale Üniversitesi’nde yüksek lisans öğrencisi olarak öğrenimine devam etmektedir.

Evli, Alperen ve Başak adlarında iki çocuk annesidir.