

**İŞ HAYATINDA STRES
VE TÜKENMİŞLİK SENDROMU**

Sultan Esra GÜLHAN

**Yüksek Lisans Tezi
Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı
Danışman: Doç. Dr. Süleyman Ahmet MENTEŞ**

Tekirdağ, 2019

T.C
TEKİRDAĞ NAMIK KEMAL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
YÖNETİM VE ORGANİZASYON ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

İŞ HAYATINDA STRES VE TÜKENMİŞLİK SENDROMU

Sultan Esra GÜLHAN

YÖNETİM VE ORGANİZASYON ANABİLİM DALI

DANIŞMAN: Doç.Dr. Süleyman Ahmet MENTEŞ

TEKİRDAĞ-2019

Her hakkı saklıdır.

BİLİMSEL ETİK BİLDİRİM BEYANI

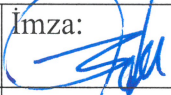

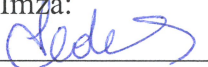
Hazırladığım Yüksek Lisans Tezinin/Doktora Tezinin/Sanatta Yeterlik çalışmasının bütün aşamalarında bilimsel etiğe ve akademik kurallara riayet ettiğimi, çalışmada doğrudan veya dolaylı olarak kullandığım her alıntıya kaynak gösterdiğimi ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, yazımda enstitü yazım kılavuzuna uygun davranıldığımı taahhüt ederim.

... / ... / 20... (İmza)

Sultan Esra GÜLHAN

T.C.
TEKİRDAĞ NAMIK KEMAL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
YÖNETİM VE ORGANİZASYON ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

Sultan Esra GÜLHAN tarafından hazırlanan “İş Hayatında Stres ve Tükenmişlik Sendromu” konulu YÜKSEK LİSANS TEZ sınavı, Namık Kemal Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Öğretim Yönetmeliği uyarınca 11.06.2019... günü saat ..15.30.....’da yapılmış olup, tezin kabul edilmesine..... OYBİRLİĞİ / OYÇOKLUĞU ile karar verilmiştir.

Jüri Başkanı:	Doç.Dr. Ahmet MENTEŞ	Kanaat: Başarılı	İmza: 
Üye:	Doç.Dr. Feyyaz ZEREN	Kanaat: Başarılı	İmza: 
Üye:	Dr.-Gört.Üyesi Jeda GÜNBAK	Kanaat: Başarılı	İmza: 

Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu adına

...../...../20.....

Prof. Dr. Rasim YILMAZ

Enstitü Müdürü

ÖZET

Kurum, Enstitü, : Tekirdağ Namık Kemal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü,
ABD : Yönetim ve Organizasyon Ana Bilim Dalı
Tez Başlığı : İş Hayatında Stres Ve Tükenmişlik Sendromu
Tez Yazarı : Sultan Esra Gülhan
Tez Danışmanı : Doç. Dr. Süleyman Ahmet MENTEŞ
Tez Türü, Yılı : Yüksek Lisans Tezi, 2019
Sayfa Sayısı : 87

Stres, bireylerin zihninde; güç, baskı, tehdit ve zor olan şeyler anlamlarını ifade etmektedir. Bireyler zihinlerinde stresi engellenme, çatışma ve endişe kavramları ile bağdaştırmaktadır. Bu nedenle bireyler strese maruz kaldıklarında birçok olumsuz durumlar ortaya çıkmaktadır.

Bu çalışmada amaçlanan; “stres” ve “tükenmişlik” kavramlarını açıklamak, bireylerde, örgütsel stres kaynaklarını ve buna bağlı sonuçları belirleyerek, stresle başa çıkma yöntemlerini saptamak, tükenmişliğin nedenleri ve başa çıkma yollarını belirlemek, örgütsel stresin ve tükenmişlik sendromunun swot analizini yapmaktır.

Örgütler hızla değişen teknoloji ve rekabet ortamına ayak uydururken, bireyler kendilerine verilen görev ve sorumlulukları yerine getirirken örgütsel strese maruz kalmaktadır. Bu sorunların başında performans düşüklüğü gelmektedir. Bu doğrultuda örgütsel yapıya bağlı stres kaynakları; merkezîyetçilik, aşırı uzmanlaşma, aşırı iş yükü, mobbing, ilerleme ve gelişme fırsatlarının azlığı ve bürokratik engeller; örgütsel stresin neden olduğu başlıca sorunlar ise işe yabancılaşma, iş devamsızlığı, iş kazaları, performans düşüklüğü şeklinde olabilmektedir.

Örgütlerin başarıları; büyük ölçüde, bireysel strese ve örgütsel strese neden olan kaynakları ve nedenleri doğru şekilde belirlemek, tükenmişlik sendromuna neden olan faktörleri minimize etmek veya azaltmak, bunların neden olduğu olumsuz durumlara karşı alınan tedbirlere bağlıdır. Stresin ve tükenmişlik sendromunun neden olduğu olumsuz sonuçların doğru bir şekilde giderilmesi veya kontrol altına alınması gerekmektedir. Çalışanları olumsuz yönde etkilemeyecek çalışma ortamı ve koşulları yaratacak, örgütsel performansı yükseltecek optimum stres düzeyini yaratmaya çabalamalıdır. Bu konuda, örgütün tüm yöneticilerine de görev düşmektedir.

Anahtar Sözcükler: Stres, Örgütsel Stres, Örgütsel Stres Kaynakları, mobbing, tükenmişlik

ABSTRACT

Institute, ABD : Tekirdağ Namık Kemal University, Institute of Social Sciences,
Department : Department of Management and Management
Title :Stress And Burn-UpSyndrome
Author :Sultan Esra Gülhan
Advisor : Doç. Dr. Süleyman Ahmet MENTEŞ
Type of Thesis Year : MA Thesis, 2019
Total Number of Pages : 87

Stress means power, pressure, threat and difficult in the mind of individuals. Individuals associate stress with concepts of frustration, conflict and concern in their minds. Therefore, when individuals are exposed to stress, many negative situations arise.

The aim of this study are; explaining the concepts of stress and in burnout, setting the sources of organizational stress and the consequences related to these, to develop methods of dealing with stress, the causes of burnout and the ways of coping, and the swot analysis of organizational stress.

While organizations keep pace with rapidly changing technology and competition environment, individuals are exposed to organizational stress while fulfilling their duties and responsibilities. These problems causes low performance . In this context, stress sources related to organizational structure; centralization, excessive specialization, excessive workload, mobbing, lack of progress and development opportunities and bureaucratic obstacles; The main problems caused by organizational stress can be in the form of work alienation, job absenteeism, occupational accidents and low performance.

The success of organizations depends to determine on the sources and causes that cause individual stress and organizational stress, to minimize or reduce the factors that cause burnout syndrome, and to the measures taken against the adverse conditions they cause. The negative consequences of stress and burnout syndrome must be corrected or controlled. Managers should create the working environment and conditions that will not adversely affect the employees and therefore try to create the optimum stress level that will have positive effects on organizational performance. In this respect, all managers of the organization have a direct role in relation to their powers and responsibilities.

Keywords: Stress, Organizational Stress, Organizational Stress Sources, mobbing, burnout

ÖNSÖZ

Stres çağımızın kaçınılmaz olgusu olmuştur. Toplumun da bireylerin de çoğu stres altında yaşamak zorunda kalmaktadırlar. Sürekli değişen ve gelişen teknoloji ve rekabet ortamına uymaya çalışırken insanlar stres içine girmektedir. Bu da çalışma yaşamında bireyleri ve örgütleri olumsuz yönde etkilemektedir.

Bireyler örgütlerde belli sorumluluk ve görevlerini yerine getirirken ister istemez birçok nedenden dolayı sürekli olarak strese maruz kalmaktadır. Bu da örgütlerde çalışma ortamında birçok sorunun ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Bundan dolayı da örgütsel stresin önlenmesi ve ortaya çıkan sorunların çözülmesi için stres kaynaklarının belirlenmesi oldukça önemlidir.

Örgütlerde stresin neden olduğu durumlar dışında, çalışma hayatını etkileyen tükenmişlik durumu da bu tezin konusunu oluşturmaktadır. Tükenmişliğin örgüte ve çalışanlara yarattığı olumsuzluklar ve tükenmişlik ile baş edebilme yolları üzerinde durulmuştur.

Bu nedenle örgütlerin, örgütsel stres hakkında ve tükenmişlik sendromu ile ilgili olumsuz durumları kontrol altına almaları ve stresin optimum düzeyde olması için önlemler almaları gerekmektedir.

Yüksek Lisans çalışmalarım sırasında, kendilerinden ders aldığım bütün hocalarıma; yüksek lisans tezimin hazırlanmasında göstermiş olduğu akademik danışmanlığından dolayı değerli hocam Doç Dr. Süleyman Ahmet MENTEŞ' e ve desteğiyle yanımda olan değerli eşim Mahmut GÜLHAN a teşekkür ederim.

İÇİNDEKİLER

Sayfa

ÖZET	
ABSTRACT	
ÖNSÖZ	i
İÇİNDEKİLER	ii
TABLolar LİSTESİ	vi
KISALTMALAR LİSTESİ	vii
GİRİŞ	1
1. STRES KAVRAMI VE STRES KAYNAKLARI	2
1.1. Stres Tanımı.....	2
1.2. Stresin Benzer Kavramlarla İlişkisi.....	3
1.2.1. Engellenme.....	3
1.2.2. Çatışma.....	4
1.2.3. Endişe.....	4
1.3. Stresin Belirtileri.....	5
1.4. Stres Kaynakları.....	6
1.4.1. Çevresel Stres Kaynakları.....	7
1.4.1.1. Fiziksel Çevre Koşulları.....	8
1.4.1.2. Ekonomik Koşullar.....	8
1.4.1.3. Politik Belirsizlikler.....	9
1.4.2. Sosyal Yaşam Stresleri.....	9
1.4.2.1. Aile Sorunları.....	9
1.4.2.2. Parasal Güçlükler.....	10
1.4.2.3. Toplumsal Değişiklikler.....	10
1.4.3. Bireysel Stres Kaynakları.....	10
1.4.3.1. Kişilik Özellikleri.....	11
1.4.3.2. Zihinsel Etkinlik (Zeka).....	13
1.4.3.3. Bireylerin Fiziksel Durumu.....	13
2. ÖRGÜTSEL STRES VE ÖRGÜTSEL STRES KAYNAKLARI	13

2.1. Örgütsel Stres Kavramı.....	14
2.2. Örgütsel Stres Kaynakları.....	15
2.2.1. İşin Yapısı İle İlgili Stres Kaynakları.....	17
2.2.1.1. İş Yoğunluğu ve İş Monotonluğu.....	18
2.2.1.2. Zaman Baskısı.....	19
2.2.1.3. Tehlikeli Çalışma Koşulları.....	19
2.2.1.4. Vardiyalı Çalışma Düzeni.....	20
2.2.2. Örgütsel Yapıdan Kaynaklanan Stres Kaynakları.....	20
2.2.2.1. Kararlara Katılmama.....	21
2.2.2.2. Bürokratik Engeller.....	21
2.2.2.3. Terfi İçin Fırsat Azlığı.....	22
2.2.3. Örgütsel Politikadan Kaynaklanan Stres Kaynakları.....	22
2.2.3.1. Adil Olmayan Performans Değerlendirmesi.....	22
2.2.3.2. Gerçekçi Olmayan İş Tanımları.....	23
2.2.3.3. Ücret Eşitsizlikleri ve Ücret Yetersizliği.....	23
2.2.3.4. Rol Çatışması ve Rol Belirsizliği.....	24
2.2.4. İş Ortamındaki Fiziki Şartlardan Kaynaklanan Stres Kaynakları... 24	
2.2.4.1. Zararlı Kimyasal Etkenler.....	25
2.2.4.2. Gürültü.....	25
2.2.4.3. Hava Koşulları.....	25
2.2.4.4. Titreşim.....	26
2.2.4.5. Aydınlatma Düzeni.....	26
2.2.5. Örgütte Kişiler Arası İlişkilerden Kaynaklanan Stres Kaynakları... 26	
2.2.5.1. Ast- Üst İlişkilerinde Yaşanan Sorunlar.....	27
2.2.5.2. Çalışanlar Arasındaki Aşırı Rekabet.....	27
2.2.5.3. İşyerinde Dedikodu.....	28
2.2.5.4. Ortak Değer ve Normlara Uyum.....	28
2.2.5.5. Yetersiz Toplumsal Destek.....	29
2.2.5.6. Mobbing (İşyerinde Psikolojik Taciz).....	29
3. ÖRGÜTSEL YAŞAMDA STRESİN SONUÇLARI.....	30

3.1. Bireysel Sonuçlar.....	30
3.1.1. Fizyolojik Sonuçlar.....	30
3.1.2. Psikolojik Sonuçlar.....	31
3.1.3. Davranışsal Sonuçlar.....	32
3.2. Örgütsel Sonuçlar.....	32
3.2.1. İşe Yabancılaşma.....	34
3.2.2. İşe Devamsızlık.....	34
3.2.3. İş Kazaları.....	35
3.2.4. Performans Düşüklüğü.....	35
3.2.5. Çalışan Devir Hızının Yüksek Olması.....	35
3.3. Ölçülü Stresin Yararlı Sonuçları.....	36
4. STRES YÖNETİMİ.....	36
4.1. Stresle Başa Çıkmak İçin Geliştirilen Bireysel Stratejiler.....	38
4.2. Stresle Başa Çıkmak İçin Geliştirilen Örgütsel Stratejiler.....	42
5. İŞ HAYATINDA TÜKENMİŞLİK SENDROMU VE KURTULMANIN YOLLARI.....	45
5.1. Tükenmişlik Sendromunun Tanımı.....	46
5.2. Tükenmişlik Sendromunun Belirtileri.....	46
5.3. Tükenmişlik Sendroma Etki Eden Faktörler.....	48
5.3.1. Bireysel ve Sosyal Faktörler.....	49
5.3.2. Örgütsel Faktörler.....	51
5.3.2.1. İşin İçeriği.....	52
5.3.2.2. İşin Yüğü.....	52
5.3.2.3. Rol Çatışması ve Rol Belirsizliği.....	52
5.3.2.4. Kontrol Eksikliği ve Kararlara Katılım.....	53
5.3.2.5. Çalışma Arkadaşlarla ve Meslektaşlarla İlişkiler.....	53
5.3.2.6. Yöneticilerle İlişkiler.....	53
5.3.2.7. Ödül Eksikliği.....	53
5.3.2.8. Örgütün Plan ve Politikaları.....	54
5.4. Tükenmişlik Sendromunun Sonuçları.....	55

5.4.1. Kişisel Sonuçlar.....	55
5.4.2. Örgütsel Sonuçlar.....	56
5.5. Tükenmişlik Sendromu İle Başa Çıkma Yolları.....	56
5.5.1. Bireysel Başa Çıkma Yolları.....	56
5.5.2. Örgütsel Başa Çıkma Yolları.....	57
6. SWOT ANALİZİ	58
6.1. Örgütsel Stres Swot Analizi.....	58
6.2. Tükenmişlik Sendromu Swot Analizi.....	63
SONUÇ VE ÖNERİLER	66
KAYNAKÇA	71

TABLULAR LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Tablo 2.1: Örgütsel Stres Kaynaklarının Karşılaştırılması	15
Tablo 3.1: Stresin Örgütler Üzerindeki Olumsuz Sonuçları	33
Tablo 4.1: “Değiştir-Kabul Et-Boşver-Yaşam Tarzını Yönet” Modeli	40

KISALTMALAR LİSTESİ

C.	: Cilt
ÇEV.	: Çeviren
D.E.Ü.	: Dokuz Eylül Üniversitesi
İ.İ.B.F.	: İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
S.B.E.	: Sosyal Bilimler Enstitüsü
s.	: Sayfa Numarası
ss	: Sayfa Sayıları
S.	: Sayı
V.D.	: Ve Diğerleri

GİRİŞ

Günümüzün hızla değişen, zorlaşan, karmaşıklaşan yaşam koşullarının, teknolojik gelişmelerin ve rekabet ortamının hızına ayak uydurulamayan durumlar karşısında bireyler yaşamın her alanında strese maruz kalabilmektedir. Bu durum bireylerin zamanlarının çoğunu geçirdiğı iş yerlerinde de stresi kaçınılmaz hale getirmektedir..

Bu hızlı değişimden etkilenen örgütlerde, rekabet koşullarının yarattığı olumsuz durumlara uyum sağlama sürecinde zorlanmaktadır. Bu durum örgütteki tüm üyeleri psikolojik açıdan zorlamış ve örgütsel ortamda “stres” kavramı ön plana çıkarmıştır.

Stres bireylerin, iş hayatında performanslarını, duygusal davranışlarını, düşüncelerini ve başkalarıyla olan ilişkilerini etkileyen, psikolojik ve fizyolojik yapıları üzerinde baskı yapan bir uyum sürecidir. Bu süreç aşaması bireyleri ve örgütleri hem psikolojik hem de fiziksel açıdan etkilemekle birlikte birçok örgütsel stres sorunlarına da yol açmaktadır.

Çalışma hayatında bireyler, yapılacak işin gereksinimlerini yerine getirirken, yeteneklerini aştığı algısına kapılarak, fiziksel, zihinsel ve duygusal tepkilerini ortaya koyabilmektedirler. Çalışanlar kendileri için önemli olan durumlarda, o durumla başa çıkamadıklarını algıladıkları zaman örgütsel stres ortaya çıkmaktadır.

İş hayatında ortaya çıkan bu örgütsel stresin kaynakları; işin kendine özgü yönleri, iş yükü, rol belirsizliği ve rol çatışması, işten çıkarma, kariyer gelişimi ve başarısına yönelik tehditler, ücretin yetersizliği, görev sırasında tarafsız kalabilmenin güçlüğü, personel değerlendirmede adaletsizlikler, iş yerinde dedikodu yapılması ve moral bozukluğu, örgüt çalışanları ile zayıf ilişkiler, engellenen hırs ve iş güvenliği şeklinde sıralanabilir.

Stresin sonucunda, personelin iş performansında büyük düşüşler, fizyolojik, psikolojik, sosyal birçok sorun ile birlikte çalışanların sağlığında olumsuz etkiler yaratmakla birlikte tükenmişlik sendromu ortaya çıkabilmektedir.

Çalışma hayatında stres hem örgütle ilgili hem de örgüt dışı birçok unsurdan kaynaklanabildiği için; stresin etkilerini azaltmak ve stresle ilgili ortaya çıkan sorunları, çevresel ve bireysel stres kaynaklarını tanımlamak ve nasıl önleneceğini veya stres seviyesinin nasıl optimum düzeyde tutulacağını belirlemek gerekmektedir. Bu doğrultuda bu çalışmada genel olarak stres ve tükenmişlik sendromu, stresin ve tükenmişliğin kaynakları, bu kaynaklardan örgütsel yapıya bağlı stres kaynakları ve örgütsel stres ve tükenmişlik sonucunda ortaya çıkan başlıca sorunlar ele alınmaktadır.

1. STRES KAVRAMI VE STRES KAYNAKLARI

1.1. Stres Tanımı

Günlük yaşamımızda çokça kullanılan stres kavramı, bazı şeylerden duyulan memnuniyetsizlikle ortaya çıkmaktadır.

Günümüzde stres kavramı, insanların çalışma ortamları ve stresin neden olduğu durumlara göre değişim göstermiştir. Stresin tanımlaması yapılırken ayrıca kişi ile çevresi hakkında iletişim kurduğu ve etkileşim içinde olduğu bütün sistemlerin dikkate alınması gerekmektedir. (Gökdeniz, 2006; 3).

Stres, bireyler üzerinde fiziksel veya psikolojik talepler sonucu dış faaliyet, durum veya olaylara karşı meydana gelen bir uyum sürecidir.(Arpacı, 2005; 3). Bu süreçte bireyler tehdit ve zorlanmalar karşısında kendini korumaya yönelik tepkileri harekete geçirme özelliğine sahiptir.

Stres kişinin iş hayatında, yaratıcılığına ve verimliliğine , sağlığına olumsuz yönde etki eden bir durumdur. (Savery ve Luks, 2001; 99). Diğer taraftan optimum seviyedeki stres, çalışanların ve toplulukların ilerlemesi için önemlidir. Bu durumda önemli olan bireylerin motivasyonunu yükseltecek, ancak olumsuz yönde

etkilemeyecek stres seviyesini tespit etmek ve bu seviyede kalmasını sağlamaktır. (Arpacı, 2005; 4).

İş hayatında başarı açısından stres kavramı ele alındığında dört işlevsel durum önemli olmaktadır. Bu işlevsel ilişkilerin ilki; işin temel bir stres kaynağı olması, ikinci işlevsel ilişki, stresin çalışanların yeteneklerini sınırlayıcı ve zorlayıcı bir etki yapmasıdır. Diğer bir işlevsel ilişki ise işin dışındaki bazı faktörlerden kaynaklanan stres kaynaklarının çalışma ortamında de etkili olmaya başlamasıdır. Bireylerin yaptıkları işle ilgili bazı stresli durumları da azaltmak veya yok etmeye çabalaması da dördüncü işlevsel ilişki olarak ele alınır. Bu ilişkilerden çıkan sonuca göre, çalışma ortamında stres fazlalığı ile çalışanların verimliliği arasında yakın bir ilişki bulunmaktadır. Bundan dolayı örgütsel ve kişisel verimliliği çoğaltmak için çalışma yaşamındaki stres fazlalığı kontrol altına alınmalıdır(Güney ve Demir, 1997; 131).

1.2 Stresin Benzer Kavramlarla İlişkisi

Stres kavramı, genel olarak engellenme ve çatışma kavramları ile karşımıza çıkmakta olup, birbirlerinin yerine kullanılan kelimeler olmaktadır.

Gerçek durumda stres kavramının alt unsurları sayılabilen bu kavramlar stresle aynı anlamda değildir. Aslında engellenme, çatışma ve endişe kavramları, uzun zaman devam ederek kişinin davranışlarına etki yaptığında stres ortaya çıkmaktadır. Buna karşın ılımlı düzeyde engellenme ve çatışma çalışanlarda motivasyon edici etki olabilmektedir (Keskin, 1997; 144).

1.2.1 Engellenme

Engellenme, günlük hayatımızda “hüsran” veya “hayal kırıklığı” ile aynı anlamda söylenmektedir.

Çalışanların birçok gereksinimleri ve amaçları vardır. Fakat bu amaç ve ihtiyaçları tatmin eden fırsatların ve araçların kısıtlı olması engellenmeye neden olan önemli faktördür(Eroğlu, 2000; 305). Abartılı ve aşırı istek ve beklentilerin

karşılanmadığını gören bireyler hayal kırıklığı, hüsrana yaşamaktadırlar (Klarreich, 1997; 121)

Organ ve Hammer'a (1982; 260) göre, engellenme kalıcı ise ve alternatif hedeflerde sunmuyorsa engellenme meydana gelmekte ve bu da stresin ortaya çıkmasına sebep olmaktadır (Aydın, 2004; 13).

Sonuçta, engellenme kavramı stresin sadece bir bölümü olarak görülmelidir.

1.2.2 Çatışma

Çatışma, kişi ya da topluluğun bir seçeneği tercih etmekte güçlüklerle karşılaşması ve karar verme aşamasında zorlanma olarak ortaya çıkmaktadır.

Çatışma ile stres kavramları arasındaki bağlantı ise, çatışmanın stresin ortaya çıkmasında önemli sebeplerden biri olmasıdır. Çatışma, başı, nedenleri ve sonuçları gözlenmesi mümkün olan ve çoğu zaman devamlılığı olmayan bir durumdur (Eroğlu, 2000; 307).

Çatışma , stresi meydana getiren ve kontrol edilmesi kolay olan kısa süreli bir kaynaktır.

1.2.3 Endişe

Endişe, "kişilerin yaklaştıklarını hissettikleri tehlikeler ve zararlı etkenler karşısında emin olmama duygusuna kapılmalarıdır"(Eroğlu, 2000; 307).

Endişe ile stres kavramı arasında, öteki benzerlik gösteren kavramlara oranla daha yakın bir ilişki mevcuttur. Endişe ile stres, sonuçları ve etkenleri bakımından birbirine yakın olsa bile, stres endişeyi de içeren geniş bir süreçtir(Eroğlu, 2000; 308-309).

Endişe, sadece psikolojik olarak meydana gelirken, stres hem psikolojik, hem de fizyolojik alanda kendini göstermektedir(Luthans, 1992; 400).

1.3 Stresin Belirtileri

Stresle ilgili belirtiler fiziksel, sosyal, duygusal ve zihinsel olarak dört başlıkta toplanmaktadır (Braham, 1998; 52-54):

Bireyler daha mutlu ve kaliteli yaşamak, problemlerine çözüm bulmak, başarılı olmak, kendini geliştirmek, daha tatmin edici bir hayat yaşamak, hatta hayatını sürdürebilmek için kendisini harekete geçirecek bir enerji ve gerilime gereksinim duymaktadır. Stres, bu gereksinim duyulan enerjinin kaynağını oluşturmaktadır. Bu nedenle stres her ne kadar olumsuz gibi görünse de uygun seviyedeki stresin olması insanların eyleme geçmesi, bir şeyler ortaya koyması ve motivasyonunun artması için gereklidir. Yani stres, iş hayatında ve bireylerin yaşamında bulunduğu çevreye uyum sağlaması için önem taşımaktadır. Uygun seviyede ki stres ile bireyler;

- Başarmak için gerekli olan psikolojik ve fiziksel güce sahip olmakta,
- Üretkenliğini ortaya koymakta,
- Problemleriyle başa çıkabilmekte,
- Engellerin ve zorlukların üstesinden gelebilmekte,
- Kendini eyleme geçirmek ve geliştirmek için motive olmakta ve
- İnsan bedeni işlevini yerine getirmek için gereken gücü uygun miktardaki stresten elde etmektedir.

Stres optimum düzeyi aştığında bireylerin fiziksel ve psikolojik sağlığını etkileyebilmekte, strese maruz kalan bireylerde zaman içerisinde sosyal, zihinsel, duygusal ve fiziksel birçok belirti ortaya çıkmaktadır. Bu belirtiler aşağıdaki şekilde sıralanabilmektedir (Braham, 1998; 52-54).

1. Fiziksel Belirtiler: Baş ağrısı, sırt ağrıları, uyku sorunu, kas krampları veya diş gıcırdatma, ağız içi yaralar, kabızlık veya ishal, döküntü, hazım problemi ve

diğer mide rahatsızlıkları, tansiyon sorunu veya kalp rahatsızlığı, yorgunluk veya enerji kaybı, iş kazalarında artış.

2. Duygusal Belirtiler: Kaygılanma, gergin hissetme, panik, depresyon, ruhsal durumun değişmesi, öfke, özgüven eksikliği, saldırgan veya düşmanca tavırlar, tükenmişlik hissi.

3. Zihinsel Belirtiler: Dikkat bozukluğu, kararsızlık, hatırlama zorluğu, zihin karışıklığı, aşırı derecede hayal kurma, tek düze fikir, verimlilikte azalma, olaylar arasında bağlantı kuramama, iş kalitesinde düşüş, hata yapma olasılığında artma, akıl yürütmede güçlük çekme.

4. Sosyal Belirtiler: Bireylere karşı güven duymama, , insanlarda hata bulmaya çalışmak başkalarını suçlamak, randevulara gitmemek veya çok kısa zaman kala iptal etmek, kırıcı sözler söylemek, haddinden fazla savunmacı tutum, birçok kişiye birden dargın olmak, konuşmamak.

1.4 Stres Kaynakları

Stres, iş yerinden ve aileden, arkadaşlardan, her türlü istek ve baskıya bağlı olarak dış etmenlerden ya da bireyin kendi iç beklenti ve baskılarına bağlı olarak iç etmenlerden kaynaklanabilmektedir. Tüm iç ve dış baskı ve beklentiler stres kaynağını oluşturmakta olup, en genel şekliyle stres kaynakları toplumsal, çevresel ve bireysel olmak üzere üçe ayrılmaktadır (Altıntaş, 2003; 11-12).

Stres kaynakları, genel çevre ile ilgili stres kaynakları ve bireyin kendisi ile ilgili stres kaynakları olmak üzere ikiye ayrılmıştır. Örnek ve Aydın ise stres kaynaklarını şu şekilde sınıflandırılmaktadır (Örnek ve Detay Yayıncılık, 2003; 150-196).

- 1) Çevresel (fiziksel) stres kaynakları
 - a. Sosyo-kültürel değişim
 - b. Toplumsal çevre şartları

- c. Fiziksel çevre şartları
 - d. Teknolojik değişiklikler ve teknolojiye belirsizlikler
 - e. Siyasi hayattaki belirsizlikler
 - f. Ekonomik şartlar
- 2) Sosyal yaşam stresleri
- a. Aile sorunları
 - b. Parasal güçlükler
 - c. Toplumsal Değişiklikler
- 3) Bireysel stres kaynakları
- a. Bireyin stresle başa çıkmasını zorlaştıran fiziksel durum ve zihinsel etkinlik
 - b. Kişilik tipleri (A, B ve C tipi kişilik)
- 4) Örgütsel stres kaynakları
- a. Örgütteki bireyler arası ilişkilerden kaynaklı stres kaynakları
 - b. Örgütteki fiziki koşullardan kaynaklı stres kaynakları
 - c. Örgütte izlenen politikalardan kaynaklı stres kaynakları
 - d. Örgütsel yapıya bağlı stres kaynakları

1.4.1. Çevresel Stres Kaynakları

İş hayatında örgütsel stres, belli bir çerçevede örgüt dışı stres kaynakları ile karşı karşıya kalmaktadır. Çalışanlar, çevresel etmenlerin etkisi ile hedeflerini gerçekleştirirken gerilim ve strese kapılmaktadırlar. Bireylerin gün içerisinde karşılaştıkları sosyal ve teknolojik değişiklikler, yaşadıkları şehrin genel sorunları, ekonomik problemler, politik değişiklikler ve doğa olayları birer stres kaynağı olarak ortaya çıkmaktadır(Ekinci ve Ekici, 2003; 111).

Bireyler ister istemez çevresel faktörlerden etkilenmektedir ve bu da kişileri farkında olmadan stresin içerisinde çekmektedir.

1.4.1.1. Fiziksel Çevre Koşulları

Strese neden olan pek çok farklı durum arasında, fiziksel çevre koşulları da önem arz etmektedir(Braham, 1998; 35).

Stres düzeyi kişiler arasında farklı özelliklere göre yapılırsa da, diğer yandan fiziksel çevre şartlarının, bireyler de fiziksel, psikolojik ve davranışsal olumsuzluklara neden olduğu görülmektedir(Erdem, 1992; 140).

İşe gitmek için katlanılan yoğun trafik, mesafenin uzunluğu, toplu ulaşım araçlarının ve yolların azlığı, kazaların yaşanma olasılığının neden olduğu gerginlik çalışanların fiziki olarak ve psikolojik olarak tükenmelerine sebep olmaktadır. Bunların dışında çevre ve hava kirliliği, çöp ve atıkların neden olduğu olumsuz koşullarda yaşamak biyolojik ve sosyo-psikolojik açıdan tehdit oluşturmaktadır (Eren, 2000; 285-286).

Fiziki şartlardan kaynaklanan problemler çalışanların kendi çabaları ile çözülemeyeceğinden kişiler bu olumsuz durumlarla uğraşırken yoğun strese maruz kalmaktadırlar.

1.4.1.2. Ekonomik Koşulları

Artan işsizlik, enflasyon ve faiz yükü gibi ekonomik sorunlar bireylerde tehdit ve gelecek endişesine sebep olmaktadır. Ekonomik krizler sebebiyle “yarın ne olacak” endişesi ile kişiler, gelecekte endişe duyarak yaşamaya çalışmaktadırlar(Eren,2000; 283).

Artan enflasyon ve refah düzeyinin azalması, kişilerin temel ihtiyaçlarını karşılayamaması bireylerde önemli stres kaynakları oluşmasına neden olmaktadır. Ayrıca kişiler bu ekonomik sorunları çözmek için başka işler yapmak veya daha çok

çalışmak zorunda kalıp, yorgun düşecekler, gerginleşip stres yaşayacaklardır(Tutar, 2000; 221).

1.4.1.3. Politik Belirsizlikler

Politik belirsizlikler nedeniyle özellikle yaşanan, güvensizliğe, demokrasinin olmadığı ve hukukun üstün olmadığı durumlar kişilerin ait olma ihtiyaçlarını tatmin etmelerini engellemekte, bu durum da önemli ölçüde strese neden olmaktadır (Tutar, 2000; 221).

Bunun sonucunda da politik belirsizlikler, iş yaşamında yatırımların azalmasına, yüksek enflasyona, işsizliğin artmasına ve yüksek faiz ile karşı karşıya kalmaya da neden olacaktır. Böylece toplumda endişe ve korku artacak, bireyler stres içinde yaşamak zorunda kalacaklardır (Eren, 2000; 288).

1.4.2. Sosyal Yaşam Stresleri

Vefat, eşlerin ayrılması, aileye yeni katılan veya sonradan dahil olan bireyler, emeklilik, ev değiştirme, şehir değiştirme, yeni arkadaşlar, tatile gitme gibi olaylar yaşamları olumlu ya da olumsuz etkilemektedir.

Sosyal yaşam stres nedenleri, aile, sosyo-kültürel değerler, günlük hayattaki olumsuz değişimler vs. olarak ortaya çıkmaktadır.

1.4.2.1. Aile Sorunları

İnsanlar günlük hayatlarının büyük bir bölümünde iş ve aile ortamında başarılı olmak ve tatmin elde etmek, eş ve çocuklarına daha çok vakit ayırmak ve onlarla daha fazla paylaşımda bulunmak istemektedir. Ancak bununla beraber iş hayatında ki beklentiler de her an artmaktadır. İş hayatının ve aile hayatının aynı zamanda ortaya çıkan beklenti ve ihtiyaçları, bireyler üzerinde bazı baskılar yaratmakta ve bireyin öncelikleri arasında tercih yapamama durumlarına neden olmaktadır. (Aytaç, 2006; 5).

Aile yaşamı, psikolojik yönden olumlu katkı sağlamasının yanı sıra kişiler için stres nedeni yaratan kurum da olabilmektedir. Bu nedenle aile ortamında meydana gelen olumsuzlukların, çalışma ortamında ki ilişkilerin ise, çalışma hayatına ve aile hayatına yansımaması oldukça zor olmaktadır(Tutar, 2000; 220).

1.4.2.2. Parasal Güçlükler

Para yaşamı sağlamak için çalışma hayatında bir teşvik nedeni oluşturmaktadır. Çalışarak elde edilen gelir, yalnızca örgüt ortamında değil aynı zamanda komşular, arkadaşlar ve toplumdaki başka örgütler arasında da bireyin statüsünü belirlemektedir.

Parasal problemlerden ötürü aile, iş ve sosyal yaşam ortamında istedikleri standardı yakalayamayan bireylerin ailelerine, kendilerine ve çalışma yaşamlarına yönelik sorumlulukları yerine getirememeleri durumlarında stres meydana gelmektedir (Luthans, 1992; 402).

1.4.2.3. Toplumsal Değişiklikler

İş hayatında ki rekabetçi durumdan meydana gelen toplumsal değişiklikler karşısında uyum yakalama çabası şüphesiz ki çalışanlar üzerinde baskı yaratmaktadır. Teknolojik değişiklikler ve yenilikler, sosyo-kültürel değişimler çalışanların stres ile karşı karşıya kalmalarında etkili olmaktadır(Can, 1997;293).

Hızlı bir şekilde küreselleşmeye doğru giden dünya standartları, sosyal yapı, örf ve adetleri, kültürleri ve normlarında ki değişimler, toplumsal değişiklikler, bireyin yaşamını sürdürmesini zora sokan belirsizlikler ile karşı karşıya kalan çalışanlar da hayal kırıklığı oluşmakta, negatif düşünceli bir ruh yapısına sahip olmaktadır. Bu nedenle çalışanlar için strese maruz kalma durumu var olmaktadır.

1.4.3. Bireysel Stres Kaynakları

Psikologların bakış açısına göre stres kavramı, bireyin zihninde var ettiği bir süreçtir. Farklı bireylerin aynı olaylar karşısında değişik tepkisel tavır ve yaklaşımları

olmaktadır. Hatta kişi bir gün önce önemli bulmadığı olaylara tepki vermezken, başka bir gün aynı olaya olumsuz tepki verebilmektedir (Baltaş ve Baltaş, 2002; 32).

Kişisel stres faktörleri kişisel ihtiyaçlar, algılama farklılıkları, deneyimler ve karakteristik özellik gibi unsurlar yaratmaktadır(Schermerhorn, 1999; 320).

Kişilerin stresten etkilenme düzeyleri de birbirinden farklı göstermektedir. Bazı bireyler daha çok ve hızlı bir şekilde stresten etkilenirken, bazıları ise daha az ve daha geç etkilenmektedirler. Yine benzer şekilde bazı kişilerin strese dayanma gücü daha çokken, bazı bireylerin direnç seviyeleri diğer kişilerden daha da düşük olabilmektedir (Eren, 2000; 289).

1.4.3.1. Kişilik Özellikleri

Kişinin birey olarak taşıdığı özellikleri iş hayatına da yansımaktadır. Bu nedenle bireylerin stresi algılamada ve yaşamada kişilik özellikleri önemli olmaktadır.

Kişilik, insanları birbirinden ayıran farklılık gösteren, kişinin kendisi ve çevresindekilere bakış yönlerini ve ilişki seviyelerini ve tepkisel yaklaşımlarını da içine alan değişik durumlarda meydana gelen fiziksel, duygusal ve psikolojik özellikleri olarak tanımlanabilmektedir. (Giderler ve Tokat,2006; 1).

Kişilik yapısı ve stresin yapısı ile ilgili ilk önemli araştırmalar, Roseman ve Friedman tarafından 1974 yılında yapılmıştır(Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001; 238). Bu araştırma sonunda, insan kişiliğini A ve B tipi kişilik olarak iki kümede toplamış olup, hangi kişilik yapılarının strese ve stresin neden olduğu olumsuz durumlara daha yatkın olduklarını belirlemeye çalışmışlardır (Ertekin, 1993; 38).

A Tipi Kişilik

Günümüz modern yaşama biçiminde, A tipi davranış biçimine sahip bir yaşantı, özendirilen ve ödüllendirilen bir tavır olmaktadır. Çünkü etrafındaki insanlardan daha hızlı konuşan, hareket eden, saldırgan tavırlar ve düşünceler sarf eden

ve hatta oynayan bireylere dünyada daha önce görülmemiş bir şekilde değer verilmektedir. A tipi kişiliğin davranış biçiminin ana özellikleri aşağıdaki şekilde sıralanmaktadır (Baltaş ve Baltaş, 2002; 147-148):

1. Hareketlilik: A tipi kişilik yapısını özümseyen bireyler kesin bir konuşma tarzı ve bazı kelimelere aşırı vurgu yapma özelliği olan, konuşmalarını belirli bir noktaya yönelik sürdüren, jestlerle ve olumlu mimiklerle konuşan insanlardır.

2. Dürtü ve İhtiras: A tipi kişilik yapısını özümseyen bireyler, kendileri ve başkaları için fazla bir beklenti seviyeleri belirlemekte ve bu beklentinin olmaması durumunda rahatsızlık duymaktadırlar.

3. Rekabet, Saldırganlık ve Düşmanlık Duyguları: A tipi kişilik yapısı içindeki birey, kendisi ve diğer bireylerle devamlı bir yarış içindeymiş gibi davranabilen, düşmanca ve öfkeli davranışları kolayca ortaya çıkartabilen insanlardır.

4. Tek Açılı Kişilik: A tipi kişilik yapısını özümseyen bireyler, çoğu zaman kendisi ile meşgul ve ben merkezci olmakta ve hayatın diğer yanlarını ve aile bireylerini ihmal edecek biçimde sadece işlerine odaklanmaktadırlar.

A tipi kişilik özelliklerini taşıyan çalışanlar stres kaynakları ve stresle mücadele etme konusunda daha duyarlı olmalı ve sahip olduğu kişilik özellikleri hakkında bilgi sahibi olarak stresle baş etmeyi kolaylaştırmalıdır. (Durna, 2004; 205).

B Tipi Kişilik

B tipi kişilik yapısına sahip insanlar, kendilerine, ailelerine ve sosyal hayatlarına daha çok zaman ayırmaktadırlar. Kendilerine ve diğer bireylere karşı daha hoş görülü, daha az çatışma halinde, hatalara karşı affedici, yaşama karşı daha uyumlu ve rahat bir davranış biçimi içerisindedirler(Eren, 2000; 290).

B tipi kişilik özellikleri genel olarak aşağıdaki gibi belirlenebilmektedir (Karakaş, 2006; 2):

- İş – yaşam ilişkisindeki dengeyi daha iyi kurabilmektedirler.
- Daha sabırlı ve soğukkanlı davranmayı tercih etmektedirler.
- Bazı durumlarda işlerin olurlarına bırakılması gerektiğini, gereksiz mücadele etmekten daha çok işe yarayacağını düşünmektedirler.
- Kolay kolay strese altına girmeyi tercih etmezler.

1.4.3.2. Zihinsel Etkinlik (Zeka)

Zekanın tanımında, “yeni durumlara ve uyarılara uyabilme yeteneği” yer almaktadır. Bir başka şekli ile zeka, yaşanan durumlarda akıllıca davranmayı sağlayan bir sürecin sistemidir (Baltaş ve Baltas, 2002; 48).

Zeka ile stres arasında iki yönlü bir ilişki söz konusudur. Zekanın, bireylerin düşünme yeteneğinin tamamı olarak ele alındığında, stresten etkilenmesinin veya karşı çıkabilmesinin önemli şekilde ilişkili olduğu düşünülebilir.

Stresli ortamlar, bireylerin daha kolay ve doğru şekilde kararlarını vermeleri ve zihinsel kapasitelerini en üst seviyede kullanmalarını engelleyici etki yapmaktadır. Şöyle ki; 1970’li yıllarda S. Begap ve arkadaşları tarafından yapılan araştırmaların sonucunda, psikolojik ve sosyal streslerin kişilerin kapasitesine etki ettiğini ortaya çıkarmaktadır (Baltaş ve Baltas, 2002; 48).

1.4.3.3. Bireylerin Fiziksel Durumu

Bireyin fizyolojik ve biyolojik özellikleri birer stres kaynağı olabilmektedir. Bireydeki çeşitli sistemsel olumsuzlukları, fizyolojik olumsuzlukları, salgı bezleri ve hormonal denge düzensizliklerinin sonucu ortaya çıkan biyolojik stres kaynakları olmaktadır (Tutar, 2000; 223).

Bireyin fiziksel durumu açısından iyi olması, strese direnç gösterebilmesi ve stresle başa çıkabilmesini sağlayacaktır (Akat v.d., 1997; 346).

2.ÖRGÜTSEL STRES VE ÖRGÜTSEL STRES KAYNAKLARI

İş hayatında bireylerin görevlerini yerine getirebilmek için, işle yöneticileriyle ve iş arkadaşlarıyla ilişkilerinde örgütsel stres kaynaklarıyla karşı karşıya kalmaktadırlar. Bu durum, bilim adamları ve araştırmacıları bu konuyu araştırmaya yöneltmiştir(Eren Gümüştekin ve Öztemiz, 2005; 285).

Örgütsel stres kaynakları, iş hayatında aynı zamanda çeşitli tehdit ve olanakları bir arada sunmaktadır. Örgütlerin başarıları, büyük ölçüde, bu tehdit ve imkanlara karşı gösterecekleri hassasiyete ve tedbirlere bağlıdır(Tutar, 2000; 12).

2.1. Örgütsel Stres Kavramı

Örgütsel stres, çalışanın iş yaşamı ile ilişkisi olarak ortaya çıkan, kişisel farklılıklardan ve psikolojik durumlardan etkilenen, dışsal çevre, durum veya olaylara verilen bir tepkisel kavramdır. Örgütsel stres, kişi ve iş ilişkilerinden doğan durumlar karşısında çalışanları normal faaliyetlerinden alıkoyan, değişiklikler getiren bir durumdur(Erdoğan, 1999; 270-278).

İş hayatında stres çalışanlarda; işe devam edememe, işin kalitesi ve performansın düşmesine, işe adapte olamama gibi iş hayatında sıkıntılara sebep olduğu kadar, stresten kaynaklı hastalık, ölüm gibi durumları da doğurmaktadır. Bu sebeple, tüm yönetimin örgütsel stresin sebepleri ve sonuçlarını belirlemesine, bunların önlenmesi, başa çıkılabilmesi ve yönetilmesi konusunda bilgiye ihtiyaç olmaktadır.

Örgütlerin başarıları veya başarısız olmaları şüphesiz ki çalıştırdığı bireylerin başarılı veya başarısız olmaları ile doğru orantılıdır. Çalışanların başarıları örgütü başarıya götürecektir. Bu sebeple, örgütler çalışan bireylerin stres kaynaklarını doğru tespit etmeli, bunların ortadan kaldırılması veya kontrol edilmesi için gerekli önlemleri almalı ve uygulamaya geçirme konusunda çabalamalıdır (Eren Gümüştekin ve Öztemiz, 2005; 286-287).

2.2. Örgütsel Stres Kaynakları

Örgütler bireylerin meydana getirdiği, normlar, tutumlar ve davranışlardan oluşan birbirleri ile ilişkide oldukları bir sosyal iklimi oluşturmaktadır (Saldamlı, 2003; 291).

Stres oluşturan durumların önemli bir bölümü iş yaşamının niteliğinden kaynaklanmaktadır. Bu nitelikten kaynaklanan stres faktörlerini; iş yükü, rol çatışması ve rol belirsizliği, fiziki koşullar, ekonomik ve psiko-sosyal şartlar, teknolojiye bağlı çalışmanın meydana getirdiği tekno-stres, bireyin çalışma arkadaşlarıyla olan ilişkisinden kaynaklanan sosyal destek eksikliği, sorumlulukla denk gelmeyen yetki, kariyer odaklı endişe, örgütsel politikalar, örgütsel iklim, örgütsel yapı olarak sıralanabilir (Bingöl ve Naktiyok, 2001; 323-336).

Cooper ve Marshall örgütsel stres kaynaklarını ve Robbins'e göre örgütsel stres kaynakları ile ilgili yaptıkları iki ayrı çalışma aşağıdaki tabloda gösterilmektedir (Tüzel, 2002; 34).

Tablo 2.1: Örgütsel Stres Kaynaklarının Karşılaştırılması

ÖRGÜTSEL STRES KAYNAKLARI	
A- Görev Yapısına İlişkin Stres Kaynakları	A-İşin Gerekerinden Kaynaklanan Stres Kaynakları
a. Aşırı İş Yükü	a. Bıkkınlık
b. İşin Sıkıcı Olması	b. Kötü Çalışma Koşulları
c. Ücret Yetersizliği	(Çevresel Stres Kaynakları)
d. Yükselme Olanağı	c. Zaman Kısıtlaması
e. Çalışma Saatlerinin Uzun Olması	d. Aşırı İşYükü
f. Çalışma Koşulları	e. Aşırı Bilgi Yükü
	f. İşTasarımı ve Teknik Sorunlar
B-Yetki Yapısına İlişkin Stres Kaynakları	B- Örgütsel Rolden Kaynaklanan Stres Yapıcılar
a. Karar Verme	a. Rol Çatışması

b. Kararlara Katılma	b. Rol Belirsizliği
c-Yetkilerin Yetersizliği	c. İnsanlardan Sorumlu olma
d. Çok Fazla Sorumluluk	d. Örgüt alanı
e. Değerlendirmede Adaletsizlikler	
f. Yöneticilerin Teşvik Etmemesi	
C-Üretim Yapısına İlişkin Stres Kaynakları	C- Mesleki Gelişimden Kaynaklanan Stres Yapıcılar
a. Zaman Baskısı	a. Yeterince İlerleyememe
b. Araç Gereç Yetersizliği	b. Aşırı İlerleme
c. Yeteneklerin İşin Gereklere Uygun Olmaması	c. İş Güvenliğinin Eksikliği
d. Çalışmaların Karşılığını Alamamak	d. Engellenmiş Hırslar
D-Toplumsal Çevre ve Stres Kaynakları	D-İşteki İlişkilerden Kaynaklanan Stres Yapıcılar
	a.Astlarla İlişkiler
	b. Üstlerle İlişkiler
	c. Meslektaşlarla İlişkiler

E-Kümeleşme Yapısına İlişkin Stres Kaynakları / Örgütsel Yapı ve İklim İlişkin Stres Kaynakları	E- Örgüt Yapısı ve İkliminden Kaynaklanan Stres Yapıcılar
a. İş Ortamında Huzursuzluk	a. Katılmanın Olmaması
b. Ast-Üst ve İş Arkadaşları İle Anlaşmazlık	b. Bürokratik sorunlar
c. Toplumsal Desteğin Düzeyi	c. Uyum Baskısı
d. İşyerinde Dedikodu Yapılması	
F- Rol Yapısına İlişkin Stres Kaynakları	
a. Rol Çatışması	
b. İş Gerekliliği İle Kişilik Uyumsuzluğu	
c. Rol Belirsizliği	
G- Kültürel Yapıya İlişkin Stres Kaynakları	
a. İş Ortamında Görüş Farklılıkları	
b. Statü Düşüklüğü	
c. İş Çevresindeki Ortak Değer ve Normlara Uyum	

Kaynak: Pehlivan, İnyet., Yönetimde Stres Kaynakları: Personel Geliştirme Merkezi Yayınları, Ankara, 1995, s.15-43.

2.2.1. İşin Yapısı İle İlgili Stres Kaynakları

Her türlü işin belirli bir sorumluluk ve risk faktörü içermesi doğal olarak o işle ilgili stres kaynağı haline gelmektedir. Bir işin stres kaynağı haline gelmesi hem

çalışandan hem de işin yapısından kaynaklanan unsurlar neden olmaktadır (Tutar, 2000; 242).

İşin yapısı ile ilgili stres kaynakları, bir örgütte çalışanlar tarafından yapılan iş ve rollerle doğrudan ilgilidir. Söz konusu iş ve rollerle ilgili stres kaynakları çalışmada beş grup altında incelenmektedir. Bunlar:

- İş yoğunluğu ve monotonluğu
- Zaman baskısı
- İşte tehlike unsurunun varlığı
- Rol belirsizliği ve rol çatışması
- Vardiyalı çalışma düzeni

2.2.1.1. İş Yoğunluğu ve İş Monotonluğu

İş hayatında, çalışanların yaptıkları işin çoğu zaman aynı tempoda olması veya tekrarlanarak yapılması sonucu ortaya çıkan yorgunluk ve bitkinlik durumlarının ortaya çıkmasına monotonluk denilmektedir (Arıkanlı ve Ulubaş, 2004; 115).

Monotonluğun olduğu işler de; isteksizlik, dikkat dağınıklığı, yorgunluk hissi, becerilerin azalması, bitkinlik hissi, iş kazalarının artması ve iş yapmaktan kaçış hali görülebilmektedir(Erkan, 1989; 34-35):

Stresin olmadığı bir iş yaşamı monotonluk hissi gösterebilir. İşlerin monotonlaşması çalışanlarda gerginlik hissi meydana getirebilir. Bu nedenle, uygun düzeyde stres monoton bir çalışma ortamını ortadan kaldırarak çalışanlar üzerinde olumlu sonuçlar yaratmaktadır (Eren Gümüştekin ve Öztemiz, 2005; 286).

Yapılması gereken işi yapacak olan kişinin bu işin özelliklerine uygun beceri, yetenek ve bilgilere sahip olmaması kalite ve performans düşüklüğü, kaygı ve gerginlik

yaratacaktır. Bunun tam tersi durumda iş hacminin düşüklüğü, bireyin beceri ve yetenek seviyesinin altında olması, işi sıkıcı hale getirmektedir (Aytaç, 2006; 4).

2.2.1.2. Zaman Baskısı

İş hayatında gereksiz bir bürokrasi, gereksiz evrak fazlalığı, plansız çalışma, gün içerisinde ziyaretçilerin artması, sürekli gelen telefonlar, çalışanların zamanı etkin kullanmalarını engellemektedir. Bu durum da yapılması gereken işlerin zamanında yapılamaması kişide zaman baskısı ile birlikte gerilme ve stres oluşturmaktadır(Aytaç, 2006; 4).

Özellikle bazı işlerin yapılmasında zorlayıcı bir zaman baskısı olmaktadır. Örneğin, vergi dairesinde çalışanlar, muhasebeciler, bankacılar gibi mesleklerin yılın belirli sürelerinde yetiştirmeleri gereken yoğun bir iş yükü oluşmaktadır. Bunun sonucunda stres yaşanmaktadır (Baltaş ve Baltaş, 2002; 90).

Zamanında ve düzenli bir şekilde nasıl yetiştirebilirim düşüncesi, çalışanlarda stres oluşturmaktadır.

2.2.1.3. Tehlikeli Çalışma Koşulları

İş hayatında strese neden olan sebepler arasında önemli etkenlerden biri de, çalışanların görevlerini yerine getirirken karşı karşıya kalabilecekleri tehditlerdir. Bazı iş kollarında tehlike unsuru daha az iken bazılarında daha çok olabilmektedir. Tehlike unsuru daha çok olan işlerde ise iş kazası olma olasılığı daha yüksektir. Örneğin, madencilik, inşaat, havacılık, denizcilik, enerji ve nükleer santraller gibi iş kollarında çalışanların ruhsal ve bedensel sağlıkları ile ilgili her tehlike faktörü potansiyel bir stres unsurudur.

İş ortamında radyasyonun yoğun olduğu bir ortamda çalışma, sık karşılaşılan yaralanmalar, ölümlle sonuçlanan kazalar iş hayatında bireyleri endişe ve gerginlik içerisinde bırakmaktadır.

İş hayatında tehlike unsuru olan sebepler ise şöyle sıralanabilmektedir (Erkan, 1989; 120-121):

- Yetersiz aydınlatma
- Bakımsız, pis ve tozlu iş yeri
- Makine koruyucularının kullanılmaması
- Arızalı, eski ve bozuk aletler
- Yerlerin kaygan olması
- Mal ve malzeme stoklarının düzensiz ve tehlikeli şekilde depolanmasıdır.

2.2.1.4. Vardiyalı Çalışma Düzeni

İş hayatında vardiyalı çalışma sistemi, mal ve hizmet üretilmesinin devamlılığı açısından önemli olan, iş gününün gündüz, akşam ve gece çalışmaları biçiminde dönüşümlü düzenlenmesidir (Eroğlu, 2000; 324).

Vardiyalı çalışma sistemi, bireylerin normal psikolojik, biyolojik ve sosyal yaşam standartlarını önemli ölçüde bozmaktadır. Vardiyalı çalışma sistemi beden normal biyolojik yapısına uymadığı için yorgunluğa, aile ve sosyal yaşamının olumsuz etkilenmesine neden olmaktadır. İnsanın biyolojik yapısı, değişikliğe karşı çok dirençlidir ve çalışma, yeme, uyuma düzeninin yeni bir yapıya uyum sağlaması yavaş olacaktır. Bu süreç, çalışanlarda farkında olmadan gerginlik ve stres yaratacaktır.

2.2.2. Örgütsel Yapıdan Kaynaklanan Stres Kaynakları

İş hayatında başlıca stres kaynakları; örgütte uzmanlaşma ve farklılaşma derecesi, politikalar, kurallar ve prosedürler gibi etkenleri kapsayan örgütsel yapının oluşu, örgütte otoriter yapısı olan yöneticinin çalışan üzerinde korku ve endişe, baskı yaratması, cezalandırmaları, örgütsel süreci oluşturan evreleri ve bu evrelerin çalışan üzerinde yarattığı olumsuz etkiler, evlilik, çocuk, sağlık, ekonomik problemler gibi

etkenlerin bireyin iş ortamına yansiyarak verimlilik ile ilgili olumsuz etkileri olarak sayılmaktadır (Eren Gümüştekin ve Öztemiz, 2005; 285-286).

Çalışanlar ile örgüt arasındaki ilişkiyi doğru gözlemlemek, çalışanların beklentilerini tatmin etmek ve onları örgüt amaçlarına ulaştıracak ekip çalışması yapma imkanı veren bir çalışma ortamı yaratmak, çalışanların streslerini azaltmak için iyi bir yöntemdir (Keskin, 1997; 141).

2.2.2.1. Kararlara Katılmama

Kararlara katılma imkanı verilen çalışanlar da değişimlere daha kolay uyum sağlayabilmektedirler. Çalışanın kararlara katılımının sağlanması aynı zamanda fikirlerinin önemsendiği ve kendisine güvenildiğini göstermek için önemlidir. Ayrıca, çalışanların kararlara katılımı sağlayan yöneticiler ile çalışanlar arasındaki ilişkilerin olumlu yönde olmasını sağlamaktadır. (Büyükbeşe v.d., 2006; 94-95).

Bireylere alınan kararlara katılma imkanı sunulduğunda, birey işini severek ve bağlılıkla yerine getirir. Ancak kararlara katılma imkanı verilmediği takdirde kendini dışlanmış, işten soyutlanmış duygusuna kapılarak ister istemez hem kendisini strese sokmaktadır hem de huzursuzluğu ile korkuya düşmektedir.

Kararlara katılım ile çalışanlarda, iş tatmini ve kendine güven duygusunda artış gözükmektedir. Görevleri ile ilgili yapacakları işlere karşı korku hisseleri azalmaktadır. Böylece çalışanların verimliliği ve örgüte bağlılığı artmaktadır (Arıkanlı ve Ulubaş, 2004; 113).

2.2.2.2. Bürokratik Engeller

Çalışma hayatında karşılaşılan bürokratik engeller, gereksiz aşamalar içeren iş takibinin yapılması, prosedürlerin çok olması ve fazla matbu evrak kullanılması gibi problemleri ortaya çıkarmaktadır. Bu tür olumsuz durumlar işleri yavaşlatmakta ve çalışanlarda strese neden olmaktadır.

İş hayatında ki bürokratik sorunların bir diğer şekli ise “bu iş benim iş tanımıma uymuyor” veya “bu iş diğer bölümlerin işi” gibi yaklaşımlarda ortaya çıkmaktadır. Çalışanlar işleri ile ilgili karşılaştıkları bu durumlarda gerginlik ve stres yaşayabilmektedir. Bu durum, çalışanın bireysel sorumluluğunun azalmasına, öfke ve hayal kırıklığıyla birlikte çoğalan strese de sebep olacaktır (Ertekin, 1993; 39)

2.2.2.3. Terfi İçin Fırsat Azlığı

Bireyler çalıştığı örgütlerde kendini sürekli geliştirmek daha üst düzey görevlere ulaşmayı, iş yerindeki değerini, kariyerini ve maaşını arttırmayı hedeflemektedir (Eren, 2000; 229).

İş hayatında terfi için fırsat azlığı ile birlikte, adil olmayan başarı değerlendirmelerine göre yapılan terfiler bireylerde çatışmaya ve strese sebep olmaktadır. Çalışma isteği azalan bireyi olumsuz yönde etkileyerek işe devamsızlık durumunda artış olmaktadır. Adil olmayan terfi kararları sonucuna karşı yine de o örgütte çalışmak zorunda kaldıkları için psikolojileri bozulmakta ve stresin sebep olduğu bazı fizyolojik olumsuzluklar ile sonuçlanmaktadır(Cam, 2004; 4).

2.2.3 Örgütsel Politikadan Kaynaklanan Stres Kaynakları

İş hayatında, örgütsel kuralların katılığı, adil olmayan performans değerlendirmesi, aynı işi yapmış olmasına rağmen ödenen ücretin eşit olmaması, iş gruplarını değiştirme, çelişkili örgütsel yöntemler, sık sık görev yerlerinin değiştirilmesi ve gerçeği yansıtmayan iş tanımları gibi örgütsel politikalar kişide stres yaratmaktadır (Tastan Bal, 2006; 8).

2.2.3.1. Adil Olmayan Performans Değerlemesi

Çalışanlar, performans değerlendirmenin nesnel ve adil seviyede yapılmasının güç olduğunu düşündüklerinden diğer bireyler tarafından değerlendirilmekten pek hoşlanmamaktadırlar.

Çalışanların iş hayatında değerlendirilmesi iki şekilde yapılmaktadır. Bunlar performans değerlendirilmesi ve yeterlilik değerlendirilmesidir. Çalışanın performans değerlendirilmesi, yeteneği, zekası ve kişiliğinin değerlendirilmesidir. Çalışanların bu performans değerlendirmesi adil ve tarafsız bir yaklaşım ile karşılaşması da çalışanın gerginlik yaşamaması ve stresin çoğalmasına neden olmaktadır (Pehlivan, 1995; 32).

2.2.3.2. Gerçekçi Olmayan İş Tanımları

İş hayatında, firmaların belirledikleri amaçlarını gerçekleştirebilmesi için yapılacak olan işler, bölümlere ve departmanlara ayrılmışlardır. Yapılacak işin özelliklerinin belirlenmesi ve görevlerin tanımlanması, örgütün amaç ve hedeflerine uygun olması önem taşımaktadır. Çalışanların yapacakları işlerin hangi şartlarda yapacakları ve yapılış amacını ifade eden yazılı iş tanımları hazırlanması faydalı olacaktır (Özarpacı, 2002; 3).

İş ortamında gerçeğe dayanmayan iş tanımı, yeterli ve gerekli bilgi seviyesi, yetenek, eğitim ve diğer özelliklere sahip olmayan çalışanlara yanlış görevler verilmektedir. Bu durum çalışanın, işe ve örgüte karşı kendini rahat ve ait hissetmemesi sonucunu ortaya çıkarmakta, tatminsizlik artmakta ve strese yol açmaktadır.

2.2.3.3. Ücret Eşitsizlikleri ve Ücret Yetersizliği

Örgütlerde uygulanması uygun olan adil ücret yapısı, işin içeriğine uygun olmalı, eşit ücret ödenmeli ve piyasa standartlarına uygun olmalıdır (Arıkanlı ve Ulubaş, 2004; 114):

Yukarıda ki şekilde belirlenmeyen ücretler karşısında örgüt ile çalışanlar arasında olumsuz etki oluşturmaktadır. Adil bir ücret uygulanmaması, eşit işe ve statüye göre ücret ödenmemesi stres ortamının var olmasına neden olmaktadır. Adil ve yeterli ücret ödemeleri çalışanların motivasyonunu ve verimliliğini artırıcı etki yaratacaktır.

2.2.3.4. Rol Çatışması ve Rol Belirsizliği

İş hayatında yöneticilerin, çalışanların rollerinin belirsizliği ve rol çatışmalarını ortadan kaldırarak bu durumun sebep olduğu stresin olumsuz etkilerini azaltmaları mümkündür (Arıkanlı ve Ulubaş, 2004; 116):

Rol çatışması, çalışanların örgüt ile arasındaki kendi değerlerinden kaynaklanmaktadır. Çalışanından beklenen örgüt davranışları ile görevlerinin dışında ki beklentilerin uymaması durumunda da rol çatışması oluşmaktadır. Çalışanın yetenek ve becerilerine uymayan işlerin istenmesi sonucu, bireylerin taleplerine beklentilerine uymaması sonucu da çatışma meydana gelmektedir.

Rol çatışması ve rol belirsizliğinin sonuçlarından ortaya çıkan stres ve iş tatminsizliği çalışanın örgüte bağlılığı üzerinde olumsuz durumlar yaratarak verimli çalışmasını engelleyerek işten ayrılmasına yol açacaktır (Yousef, 2002; 261).

2.2.4. İş Ortamındaki Fiziki Şartlardan Kaynaklanan Stres Kaynakları

Çalışanların, iş koşullarını etkileyen fiziksel koşulların kötü olması strese yol açan önemli bir etkidir. Işıklandırma, ısıtma, havalandırma, gürültü, kullanılan araç gereçler gibi fiziksel şartların yeterince iyi olmaması, hastalık, yorgunluk ve kazalara neden olmaktadır (Sabuncuoğlu, 1984; 55).

Örneğin Kapalı cezaevlerinde çalışan kişilerin sürekli kapalı alanda olmaları, yeterli aydınlatma ve havanın az olması, fiziki koşulların elverişli olmamasından dolayı orada çalışan bireyleri strese ve gerginliğe itmektir. Böyle ortamlar çalışanlarda motivasyonu ve verimliliği etkileyecek ve onun çalışma ortamıyla uyum içinde hareket etmesini engelleyecektir.

2.2.4.1. Zararlı Kimyasal Etkenler

İş ortamındaki zararlı kimyasal maddeler, hava kirliliği, çöp ve artıkların yarattığı sorunlar, ortamdaki bütün katı, sıvı ve havada bulunan zararlı maddeleri kapsamaktadır. En önemlileri ise kimyasal reaksiyon, toz, duman, gaz, buhar ve sistir.

Bu zararlı kimyasalların hepsi, çalışanın içinde bulunduğu ortamı biyolojik ve sosyopsikolojik açıdan tehlike yaratmaktadır. Çeşitli solunum hastalıkları, zehirlenmeler gibi hastalıkların ortaya çıkması bu tür çevre bozulması ve kirlenmesinin sonuçlarıdır (Öncer, 2000; 147).

Özellikle sanayinin yoğun olduğu bölgelerde insanların boğulma, zehirlenme, hastalanma ve asit yağmurlarının mevcudiyeti konusunda endişeler daha çok yaşanmaktadır. Tüm bu çevresel sorunlar çalışanların stres altına girmelerini arttırmaktadır (Eren, 2000; 286).

2.2.4.2. Gürültü

Yapılan araştırmalarda, iş ortamında 80 desibeli aşan gürültü seviyesine maruz kalan çalışanlarda yüksek tansiyon, mide rahatsızlıkları, duyma bozuklukları gibi fizyolojik durumlar oluşmaktadır (Arıkanlı ve Ulubaş, 2004; 112).

Gürültü, çalışanlarda ortaya çıkan fizyolojik rahatsızlıkların yanında huzursuzluk, sinirlilik ve gerginlik gibi psikolojik sonuçların da ortaya çıkmasına neden olmaktadır (Erdem, 1992; 141).

Aşırı gürültü, verimlilik ve performans üzerinde olumsuz durumlar ortaya çıkartarak stres yaratmaktadır (Pehlivan, 1995; 30).

2.2.4.3. Hava Koşulları

Çalışma ortamının sıcaklığı, nemin ve hava akımının uygun şartlarda olması gerekmektedir. Bu şartlar olmadığı zaman bireyin vücudunda oluşan soğuğa ve sığağa karşı olumsuz tepkiler strese neden olmaktadır. Soğukta çalışmak zorunda kalındığında daha fazla enerji harcanması gerekli olmakta, el ve beden becerilerinin bozulması, verimin düşmesi, kas ağrılarına yatkınlık gibi olumsuz sonuçlar olabilmektedir.

Aşırı sıcak ortamlarda ise vücudun tuz oranının azalmasının sonucu halsizliğin oluşması, kas krampları, cilt hastalıkları ve dolaşım bozukluklarına sebep olmaktadır.

Bunlara ek olarak sinirlilik, endişe, durgunluk hali ortaya çıkmaktadır (Erdem, 1992; 143- 142).

2.2.4.4. Titreşim

Çalışma ortamında, gürültüyle birlikte artan titreşim seviyesi kas gerilmelerine sinirlik hali ve sindirim sistemi bozukluklarına, hormonal değişikliklere, üreme sisteminde problemlere sebep olmaktadır.

2.2.4.5. Aydınlatma Düzeni

Çalışma ortamının uygunsuz aydınlatma sistemi, göz yorgunluğuna neden olacak uygun olmayan renklerin kullanımı çalışanlarda strese yol açmaktadır. Bireyler çoğu zaman gün ışığına yakın bir aydınlatmayı tercih etmektedirler. İyi bir aydınlatma düzeyi yorgunluğu gidermekte ve iş verimini arttırmaktadır (Arıkanlı ve Ulubaş, 2004; 109).

Bunu yanı sıra kapalı, gün ışığının olmadığı mekanlarda bulunma insanlarda, kemik yapısında bozulma, tansiyon yüksekliği, huzursuzluk, sinirlilik, halsizlik gibi psikolojik sonuçlara neden olmaktadır (Erdem, 1992; 141).

2.2.5. Örgütte Kişiler Arası İlişkilerden Kaynaklanan Stres Kaynakları

İş hayatında çalışanların birbiriyle olan iletişimi ve etkileşimi onları olumlu veya olumsuz olarak etkilemektedir. İş ortamında ki bireyler arası ilişkilerin iyi düzenlenmemesi çalışanların kendilerini ve diğer çalışanları olumsuz yönde etkileyerek kötü ve huzursuz bir çalışma ortamının oluşmasına yol açmaktadırlar (Gezer, 1998; 17).

Çalışma ortamında, çalışma arkadaşları ile ilişkilerden oluşan stres faktörlerini, ast-üst ilişkilerinde oluşan olumsuz iletişim, dedikodu, rekabet, normlara uyum ve yeterli olmayan toplumsal destek olmak üzere aşağıda ayrıntılı olarak anlatılmıştır.

2.2.5.1. Ast-Üst İlişkilerinde Yaşanan Sorunlar

İş hayatında, çalışanların aynı anda çok yöneticiye bağlı olarak çalışmaları hem ast hem de üstlerine karşı görev ve davranışlar sonucu ortaya çıkan bu hiyerarşik yapının stres oluşturması kaçınılmazdır (Eren Gümüştekin ve Öztemiz, 2004; 75).

Çalışanın kendisini üst yöneticiden daha becerili ve bilgili görmesi, üst yöneticinin çalışanından sürekli memnuniyetsizliği, yöneticinin çok eleştirel yaklaşması iş hayatında çatışma ve gerginliğe neden olacağından çalışanda stres yaratacaktır (Baltaş ve Baltaş, 2002; 87).

İş hayatında ast-üst ilişkilerinin daha çok cezalandırıcı yaklaşımdaki davranışlar içermesi de çalışanlar üzerinde stres yaratan önemli faktörlerdendir (Güçlü, 2001;103).

Çalışma ortamında, demokratik, kararlara katılımı artıran, doğru iletişimi sağlayan bir düzenin olması örgütsel stresle başa çıkmada etkili bir yöntem olmaktadır. Üst yönetim tarafından, çalışanlar için destekleyici bir örgütsel yapı geliştirmek, ortak kararlara katılmayı sağlayan yaklaşım örgütsel stresi azaltacaktır (Güçlü, 2001; 103).

2.2.5.2. Çalışanlar Arasındaki Aşırı Rekabet

Çalışma hayatında uygun düzeydeki rekabet, çalışanları gelişmeye ve ilerlemeye sevk etmektedir. Bunun yanı sıra, aşırı ve gereksiz rekabet ortamı yaratmak çalışanlar arasında çatışmaya ve strese neden olabilmektedir. Çalışanlar çoğunlukla daha fazla para kazanmak ve terfi edebilmek için sürekli bir yarış halinde yaşamaktadırlar (Tastan Bal, 2006; 8).

Diğer bir konuda çalışanlara ödüller sunarak, çalışanlar arası yarışma ortaya çıkarmak da bazen aşırı ve yersiz rekabete sebep olabilir. Bu yarışma ortamı, örgütte çalışan bireyleri ara sıra duygusal açıdan düşmanca davranış içine itebilmektedir. Bu şekilde ki örgütsel yaklaşım içinde değerlendirme hataları, çeşitli hilelerin ve kıskançlıkların ortaya çıkması, işbirliğinin yapılmaması gibi durumları ortaya çıkarmaktadır (Eren, 2003; 612).

2.2.5.3. İşyerinde Dedikodu

İş hayatında çalışanlar arasındaki “dedikodu” önemli stres nedenlerinden biridir. Çalışanların vakitlerinin ve enerjilerinin önemli bir kısmını alan dedikodu iş ortamında oldukça çok yapılmaktadır.

Bu nedenle çalışma ortamında bireyler kendi başarısızlıklarını, yetersizliklerini başkalarını arkasından eleştirerek, kendi bakış açılarına göre anlamlandırmaktadırlar. İş hayatındaki bu dedikodular çalışanlar arasındaki ilişkilerde de gerginliğe yol açmaktadır (Baltaş ve Baltaş, 2002; 90-91).

2.2.5.4. Ortak Değer ve Normlara Uyum

İş hayatında her örgüt kendi kültür ve iklimini geliştirirken bazı yasaklardan, geleneklerden ve ahlak kurallarından yararlanmaktadır. İş hayatındaki ortak değerler, örgüt kültürünün yapısını oluşturmakta, sorunların çözümünde bu değerlere uygun kabul olunan çözüm biçimini göstermektedir (Güçlü, 2006; 5).

Normlar ise, iş ortamında uyulması gereken kurallar olarak ifade edilmekte ve çalışanların davranışları üzerinde önemli etkiye sahiptirler. Her örgütte farklı kültürel yapıdan gelen, bakış açıları, gelenekleri ve alışkanlıkları olan çalışanların ortak değer ve normlara uyum sağlaması sorunu strese ve baskıya neden olmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz 2001; 98).

2.2.5.5. Yetersiz Toplumsal Destek

İş hayatında sosyal destek, çalışanların ait olma, takdir, desteklenme, tanınma, iletişim, sevgi ve kendini gerçekleştirme gibi ihtiyaçlarının diğer çalışanlarla aralarında kurduğu etkileşim sonucunda karşılanması anlamına gelmektedir (Tutar, 2000; 289).

İş hayatında, ekip çalışmasının ve toplumsal desteğin olmadığı, herkesin bireysel davrandığı, yardımlaşmanın olmadığı durumlarda örgütlerde stresin yaşanması kaçınılmazdır(Pehlivan, 1995; 41). Toplumsal destek alamayan çalışanlar, o örgütte çalışmak için istekli ve mutlu olamayacaklardır. Bu durum da çalışanlar arasında karşılıklı çatışma, öfke ve düşmanlık duyguları ve gerilimlerin ortaya çıkmasına neden olmaktadır (Klarreich, 1997; 127).

2.2.5.6. Mobbing (İşyerinde Psikolojik Taciz)

İş hayatında mobbing uygulayan bireylerin ruhsal durumlarına bakıldığında genellikle güvensiz, alingan, kuşkucu, kinci, öfkeli ve kıskanç bir kişilik taşıdıkları sürekli suçlayıcı bir tavır içinde çalışanların en küçük hatalarını bile büyütmeaktedirler. (Çobanoğlu, 2005: 35).

Mobbing uygulamasına maruz kalan çalışanlarda ortaya çıkan durumlar şöyle sıralanabilir:

- Stresten kaynaklı hastalık belirtileri ortaya çıkar, tükenmişlik hissi ile işe gelmek istemez, aşırı stres, kaygı ve sinirlilik hali, uyku bozukluğu, kendini suçlama, sabah rahat uyanamama, gün boyu kendini yorgun hissetme, saplantılı düşünce hali, paranoya, odaklanma problemi, içe kapanma, kendine güvenmeme ve genel kararsızlık hali içerisindeydirler.

- Fiziksel olarak rahatsızlıklar yaşamaktadırlar. Bunlar, yüksek tansiyon, astım atakları, çarpıntı, kalp rahatsızlıkları, panik atak hali, mide/ bağırsak rahatsızlıkları, kronik baş ağrısı, saç dökülmesi, aşırı derecede kilo alma veya verme hali.

- Davranışsal sorunlar; saldırgan davranışlar sergileme, düzensiz beslenme, aşırı derecede alkol kullanma, yüksek oranda sigara tüketme, madde bağımlılığı ve cinsel işlev bozukluğu hali.

3. ÖRGÜTSEL YAŞAMDA STRESİN SONUÇLARI

İş hayatında örgütsel stresin, pozitif ve negatif birçok sonuçları bulunmaktadır. Stresin pozitif yanı, çalışan ve örgüt amaç ve hedefleri için olumlu ve yapıcı etkenler yaratmaktadır. Gereğinden fazla stres ise, çalışanın bedensel ve zihinsel sistemini olumsuz etkilemekte ve işlevini yerine getirememesi durumu yaratmaktadır.

Optimum düzeydeki yapıcı stres, çalışanın yaratıcılığının teşvik edilmesi performansının artması ve çabalarına devam etmesini artırıcı yönde olumlu sonuçlar ortaya çıkarmaktadır. Aşırı yıkıcı yönde stres ise çalışanın performansını ve verimliliğini düşürücü yönde olumsuz etkiler yaratacaktır (Schermerhorn, 1999; 321).

Aşırı stres sonucu düşen performans ve verimlilik durumunun da, çalışmaya karşı isteksizlik, sert tepkilerin artması, sorumluluktan kaçma gibi sonuçlar ortaya çıkacaktır (Fairbrother ve Warn, 2003; 9). Örgütsel yaşamda stresin sonuçlarını bireysel ve örgütsel düzeyde değerlendirmek gerekmektedir.

3.1. Bireysel Sonuçlar

Bireylerin her duruma ve olaylara karşı verdiği tepkiler ve kendi iç dengesi farklı olduğu gibi, stresin sonuçlarına dayanma gücü ve onunla başa edebilme becerisi de farklıdır. Bireysel stres sonuçları; psikolojik, davranışsal ve fizyolojik durumlar olarak ele alınmakta ve yarattığı etkilere ulaşılmaktadır.

3.1.1. Fizyolojik Sonuçları

Strese maruz kalan bireyler üzerinde geçici ve kalıcı rahatsızlıklar ortaya çıkmaktadır. Stresli durumda bireylerde ortaya çıkan bu rahatsızlıkların bedensel belirtiler aşağıdaki şekilde olabilmektedir (Eren, 2000; 291):

- Aşırı iştahsızlık, kilo kaybı ve zayıflık,
- Aşırı yemek yeme ve içki içme eğilimi
- Sürekli yorgunluk ve halsizlik hali

- Sıkça görülen baş ağrıları,
- Uyku problemleri,
- Bacaklarda görülen kramp ve adele ağrıları,
- Yüksek tansiyon, kalp atışlarında artma, ellerde titreme, nefes darlığı,
- Aşırı duygusal hassasiyet,
- Ağrı kesici ilaç kullanımının artması,
- İç salgı bezi hastalıkları,
- Deri hastalıklarının çoğalması.
- Hareket sistemi hastalıkları. (Okutan, 2008; 12).

3.1.2. Psikolojik Sonuçlar

İş hayatında stresin çalışanların performansına yönelik olumsuz etkilerinin psikolojik sonuçlarından başlıca konular depresyon ve uyku bozuklukları, kızgınlık ve öfke, denge halindeki değişime, karamsarlık duygusal dengenin bozulmasına neden olmaktadır. Stres sonucu ortaya çıkan psikolojik rahatsızlıklardan en önemli olanları depresyon ve uyku bozukluklarıdır (Tutar, 2008; 251).

Depresyon; Birey de görülen, sürekli yorgunluk ve düşük konsantrasyon hali, uyku düzensizlikleri, kararsızlık ve erteleme, iştahsızlık, cinsel yaşamda sorunlar, sosyal ilişkilerden hoşlanmama, tertipsizlik ve dağınıklık hali, giyimde ve görünüşte değişim ihtiyacı, mutluluk veren şeylerden hoşlanmanın azalması, beceriksizlik duygusu durumlarıdır (Ergun, 2008; 196).

Uyku Bozuklukları; Uyku, insanın temel gereksinimlerinden biri olmaktadır. Stres altındaki kişilerde uyku bozukluğu, uyumaya zorlanma, derin uyuyamamak veya uyunduğu halde sabah dinlenmiş olarak uyanamamaktır.

Stresli olunca kaslardaki gerginlik artar ve beyin sistemi uyanık kalır. Bunun yanı sıra stresli durumlarda kişilerin bazıları ise aşırı derecede uyuma isteği duymaktadır. Uykusuzluk çalışanlarda gerginliğin çoğalmasına ve performansın düşmesine neden olmaktadır (Yılmaz ve Ekici 2003; 6).

3.1.3. Davranışsal Sonuçlar

Stresin yarattığı olumsuz fizyolojik ve psikolojik sonuçlar karşısında bireylerin davranışları da olumsuz yönde değişmektedir. Sigara kullanımında artış, alkol ve uyuşturucu alışkanlığı, uykusuzluk, yetersiz ve düzensiz beslenme gibi birçok olumsuz davranışlar ortaya çıkmaktadır (Cole, 2004; 384).

Stresin olumsuz fiziksel ve psikolojik sorunları kadar davranışsal sorunlarının da kontrol edilebilmesi, hatta birey ve işletmeler tarafından kaldırılabilmesi için yöntemler belirlenmelidir.

3.2. Örgütsel Sonuçlar

Stresin, bireyler üzerinde yarattığı psikolojik, fizyolojik ve davranışsal etkilerin olumsuz sonuçları iş hayatında da olumsuz sonuçlara etki eden nedenlerden olmaktadır. Çünkü örgütün amaçlarına ulaşması, varlığını sürdürmesi, büyümesi ve karlılığını artırması çalışanların etkin ve verimli çalışmasıyla doğru orantılıdır. Şöyle ki, iş hayatında bireyin çalışma performansı düşük olması, buna bağlı olarak örgütün performansının da düşmesi kaçınılmaz olacaktır (Erdal, 2003; 75).

Bilimsel araştırmalar, stresin örgütlerde verimlilik ve performans düşüklüğüne neden olduğu, yönetiminde önemli kayıplara neden olduğu ortaya çıkmaktadır. Aşağıdaki tabloda iş hayatında stresin olumsuz neden ve sonuçları gösterilmektedir: (Straw, 1998; 12).

Tablo 3.1: Stresin Örgütler Üzerindeki Olumsuz Sonuçları

Neden	Sonuç
-İşten tatminsizlik	-Uyarı ve cezalarda artış
-Örgüte bağlılığın azalması	-İş kazaları
-Verimliliğin azalması	-Aleyhte açılan davaların sayısında artış
-Mal ve hizmetlerin kalitesinde düşüş	-Sigorta ödemelerinin miktarında artış
-Kararların etkinliğinin zayıflaması	-Kariyer durgunluğu
-Örgütsel iklimde soğukluk	-İş ilişkilerinde gerginlik
-İşgücü devrinin yükselmesi	-İşe devamsızlıklarda artış
-Sağlık maliyetlerinde aşırı yükselme	-Örgütsel iletişiminin zayıflaması
-Müşteri şikâyetlerinde artış	-Personele ödenen tazminatların artması
-Personel şikâyet ve taleplerinin artması	-Uzayan yemek ve çay molaları
-Bölümler arası işbirliğinin zayıflaması	-Örgütün imajının zayıflaması
-Hile ve sabotaj	-Hesapta olmayan zaman kayıpları

Kaynak: A. Yılmaz-S. Ekici “Örgütsel Yaşamda Stresin Kamu Çalışanlarının Performansına Etkileri Üzerine Bir Araştırma” Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi, C:2, S:10, Manisa, 2003, s.8

Tablo da gösterilen stresin olumsuz örgütsel sonuçları içerisinde performans düşüklüğü, işe devamsızlık, iş gücü devri ve iş kazaları en önemlilerindedir.

3.2.1. İŖe YabancılaŖma

İŖ hayatındaki yabancılaŖma ile birlikte ortaya çıkan durumlar, iŖ yeri ile alıŖan arasında yabancılaŖma, deęiŖen teknoloji, kültürel farklılıklar, sanayileŖme, değer ve tutumlardaki deęiŖmeler olarak sıralanabilir. alıŖanların iŖ ortamında kendini yalnız hissetmesi, iŖ yerine ve iŖine karŖı soğukluk hissi, verdiği emeğin karŖılıęını görememe, yaptığı iŖin alıŖanı tatmin etmemesi yabancılaŖmanın kendini gösterdiği olumsuz durumlar olarak ortaya çıkmaktadır.

alıŖma ortamında düzenin ve disiplininin sağlanamaması, yöneticiler ve alıŖanlar arasındaki beklentilerde uyuŖmazlıklar, iŖ yerindeki tatminsizlik durumlarının iyileŖtirilmemesi, Ŗahsi davranıŖlara göre deęiŖen atıŖma duyguları ile birlikte iŖ yerindeki huzursuzluklar artacaktır. Bu durumun var olduğu iŖ ortamında, örgütsel stresin var olması ve yabancılaŖmanın hızla yayılması kaçınılmaz olacaktır (Gkegz ve Birinci, 2006; 5).

3.2.2. İŖe Devamsızlık

İŖ hayatındaki stresin yarattığı sürekli huzursuzluk hali alıŖanın iŖe devamsızlık yapma sebebi olabilmektedir. Yani strese neden olan iŖ, alıŖanda endiŖe yaratmakta, iŖe gitme konusunda olumsuz davranıŖlar sergilemesine neden olabilmektedir (Pehlivan, 1995; 61).

alıŖanların iŖe devamsızlık olarak ortaya çıkardığı kaıŖ eylemi, zamanın etkin Ŗekilde değerlendirilememesine, verimliliğin ve kalitenin azalması gibi birçok olumsuz etkiler örgütün rekabet gücünü azaltmaktadır (Yılmaz ve Ekici, 2003; 8).

3.2.3. İŖ Kazaları

Yapılan araŖtırmalar sonucu alıŖma hayatında stres, iŖ kazaları üzerinde etkili bir faktör olmakta ve aralarında güçlü bir iliŖkinin varlığının söz konusu olduğu görülmektedir (Yılmaz ve Ekici, 2003; 9).

İş ortamında iş kazalarına neden olan etkenler içerisinde iş yerinin fiziksel koşullarının ve iletişimin iyi olmaması, iletişim kopukluğu, rol belirsizliği ve rol çatışması, adaletsizlik ve haksızlık durumları, gerilim, çatışma, kırgınlık, dargınlık, tedirginlik gibi durumların varlığı da iş kazalarına sebep olmaktadır (Keskin, 1997; 152-153).

3.2.4. Performans Düşüklüğü

İş hayatında stres ilişkisini, verimlilik ve performans açısından iki boyutta ele almak gerekmektedir. Çalışanların yaptığı işle ilgili ne kadar verimli olduğu stres seviyesi ilişki ile ortaya çıkmaktadır. Stres çok fazla veya çok az olduğunda, verimlilikte düşüş olacağından stres seviyesi optimum düzeyde olmalıdır. Çalışanlar ancak kendileri için en uygun düzeyde olan stresle daha yaratıcı ve verimli olabilmektedirler (Ertekin, 1993; 91-97).

Uygun seviyede ki stresin var olduğu iş hayatında çalışan tedirgin olmadığı için zihinsel olarak dikkatini yaptığı işe odaklamakta, fiziksel ve zihinsel yetenekleri ortaya çıktığı için performansı da yüksek olmaktadır. Diğer taraftan ise düşük düzeydeki stres çalışanları yüksek seviyede ki verimlilik için yeterince uyarıcı etkiler yaratmamaktadır (Tosi, 1990; 348).

3.2.5. Çalışan Devir Hızının Yüksek Olması

Çalışanların çalıştığı iş yerinden, emeklilik, işten uzaklaştırma ve işi terk etme, ölüm, işveren tarafından işten çıkarılma gibi nedenler dışında işi bırakmalarının nedenlerinin çoğu stresin neden olduğu olumsuz durumlardan kaynaklanmaktadır (Keskin, 1997; 151).

İş hayatında yüksek seviyedeki stresten dolayı işten ayrılma durumu psikolojik olarak bir kaçış durumudur. Bir iş yerinde sürekli olarak strese maruz kalan çalışanların örgütle bütünleşmesini ve iş tatminini engelleyebilmektedir. Çalışan devir hızının yüksek olmasına bütün stres faktörlerin bir bütünü olarak ortaya çıkmaktadır. Kişilerin

kariyer olanaklarında problem yaratan bir yönetsel yaklaşımı benimseyip uygulayan iş yerlerin de çalışan devir hızı yüksek olmaktadır (Erişim: 19.05.2006; 3).

3.3. Ölçülü Stresin Yararlı Sonuçları

İş hayatında stresin her zaman zararlı olduğu yönündeki yargı her durum için doğru olmamaktadır. Şöyle ki, iş hayatında stresi her zaman için zihinsel, fiziksel ve duygusal bir sorun olarak görmek doğru olmamaktadır. Diğer bir taraftan da stres seviyesinin yüksek olması çalışanlarda çeşitli psikolojik ve fiziksel hastalıkların ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Stresten etkilenme seviyesi farklılık gösteren her çalışan için, olumlu seviyedeki stres çalışanın içinde var olan enerjinin ortaya çıkmasında önemli bir faktör olmaktadır. Yani kontrol altına alınabilen uygun stres düzeyi ve yönetilebilir bir stres çalışanda var olan potansiyelin açığa çıkmasında olumlu etki yaratmaktadır (Cüceloğlu, 1992; 273).

İş hayatında optimum düzeydeki stresin çalışanların motivasyonunu olumlu yönde etkilediği, verimliliği arttırdığı göz ve performansı yükselttiği göz önüne alınarak iş ortamında stresi optimum seviyeye indirebilmek için bilinçli ve etkin stres yönetme stratejileri uygulanmalıdır.

4. STRES YÖNETİMİ

İş hayatında stres yönetimi; çalışanların stresi ortaya çıkaran faktörlerle etkin bir yöntem uygulayarak başa çıkabilmesidir. Çalışma ortamında stres yönetimi çok önemlidir, çünkü stresten kaçınmak mümkün değildir. Bunun yanı sıra iş yerinde ortaya çıkan stresin etkilerini tamamen yok etmek ise oldukça güç olmaktadır. Bu nedenle yapılması gereken şey, çalışanların psikolojilerini ve fizyolojilerini bozan etkenlere neden olan stresi en aza indirmelidirler (Erişim:19.05.2006; 5).

Stresle başa çıkma yöntemlerini iş hayatında örgütsel ve bireysel başa çıkma yöntemleri olarak ele alabiliriz. Bireysel stresle başa çıkma yolları aşağıdaki gibidir (Rodoslu, 2003; 3):

- Etkin zaman yönetimi
- Rahatlama uygulamaları
- Meditasyon, yoga
- Derin nefes alma yöntemi
- Olumlu düşünme,
- Egzersiz yapma
- Olumlu iletişim kurma,
- Hobi edinmek
- Değiştirilemeyecek durumların kabullenilmesi.

İş hayatında yöneticiler firmanın sadece kısa dönemde verimliliği değil, uzun vadede verimli, sağlıklı ve iş tatmini olan çalışanları var olması yönünde çalışmaktadırlar. Bu nedenle yöneticilerin, çalışanların aşırı strese maruz kalmalarını önlemede kullanabilecekleri öneriler aşağıda yer almaktadır (Arıkanlı ve Ulubaş, 2004; 120):

- Örgütte çalışma koşullarını cazip kılarak, iş tatmini arttırmak ve personel devir hızını azaltmak.
- Rol çatışmaları ve belirsizliğini azaltmak,
- Çalışma zamanı koşullarını, iş yükü azlığı ve fazlalığını dikkate alarak süreci yönetmek.
- Örgütte değişiklik ve süreklilik arasında iyi bir denge kurarak çalışanlar üzerinde stres yaratacak durumları aza indirmek.

- Çalışanları sürekli destekleyerek teşvik etmek, grup çalışmalarını desteklemek ve çalışanları tatmin edecek durumlar yaratarak örgüte bağlılığın artmasını sağlamak.

- Çalışanların kendini ifade edebilme imkanı vermek.
- Çalışanların, örgütün kararlarına katılma fırsatları yaratmak.
- Fiziki iş koşullarını, işin yapısına ve çalışanların yapısına uygun olarak düzenlemek.

Aşağıda konu başlıkları ile stresle başa çıkmak için geliştirilen bireysel ve örgütsel stratejiler detaylı olarak ele alınacaktır.

4.1. Stresle Başa Çıkmak İçin Geliştirilen Bireysel Stratejiler

Stres yönetiminde bireysel bazı stratejiler oldukça önem arz etmektedir. Bu amaçla kişisel stresten korunmak için aşağıdaki yöntemlerin kullanılması önerilebilir:

- “Kişisel sağlık alışkanlıkları takip et,
- Devamlı kendini tart,
- Kendi başarılarını fark etmeyi öğren,
- Her şeyi tek tek yapmayı öğren,
- Her şeyi daha az ciddiye almayı öğren,
- Başkaları için bir şeyler yap,
- Konuları başkalarıyla tartış,
- Stresi zora gelmekle karıştırma.”

Stresle diğer bireysel başa çıkma yöntemlerine ek olarak aşağıdaki stratejileri de ekleyebiliriz. (Taştan Bal, 2006; 4-6)

1. Geliştirici Rahatlama Yöntemi: İnsanlar zihinsel olarak stres yaşadığında kasları kasılmakta ve yorgunluk hissi daha da artmaktadır. Bu yöntemin amacı farklı kas gruplarını önce gerip sonra rahatlatmaktır. Bu yöntem düzenli olarak uygulandığında çalışanın iş tatmini artacak ve genel olarak sağlığını da olumlu yönde etkileyecektir.

2. Davranışsal Açıdan Kişinin Kendini Kontrol Etmesi: Bireyin kendi davranışlarının sonuçlarına bilinçli olarak yön verebilmesi ve davranışlarını kontrol edebilmesi mümkündür. Bu şekilde kişinin kendi davranışlarını tanıması, stresinin yarattığı sonuçlarla başa çıkmak için yararlı bir yöntem olacaktır.

3. Egzersiz ve Beden Hareketleri: Egzersiz, stresin olumsuz yönlerinden fiziksel etkinliklerle kurtulma, rahatlama için yapılan, sakinleştirici bir yöntemdir. Egzersiz bireylerin hem sağlığını olumlu yönde hem de iş verimliliğini arttırıcı yönde olumlu etki yaratmaktadır.

4. İletişim Kurma: Doğru iletişim, bireylerin stresini azaltıcı etki yaratma, iş arkadaşlarıyla iyi iletişim kurabilmesi, onlardan destek alabilmesi stres azaltıcı strateji olarak stresle başa çıkabilmesinde etkili bir yöntemdir.

5. Hobiler, Dışa Dönüklük: Bireylerin, zihinlerini dinlendirecekleri ve kendi başlarına yapabilecekleri hobileri olmalıdır. Böylece keyif veren hobiler seçerek bireysel stres ile başa çıkması mümkün olabilmektedir.

6. Gevşeme Teknikleri ve Uygulamaları: Stres içerisindeyken vücudumuz oksijene gereksinim duyar. Doğru nefes tekniği ise yavaş ,sessiz, derinden alınan nefestir. Vücutta stres arttıkça solunum hızlanır, göğüs ağrısı, çarpıntı, baygınlık, baş dönmesi, hafıza bozukluğu, kaygı gibi olumsuz fizyolojik sonuçlar görülebilir. Bu durumda doğru gevşeme teknikleri ile stresi ve stres belirtilerini azaltmak mümkündür.

7. Zaman Yönetimi: Zamanını etkin kullanamayan bireyler endişe, panik gibi psikolojik davranışlar ile daha çok strese girmektedir.

Zaman yönetiminin temel ilkeleri şunlardır:

- Hedeflerin belirlenmesi,
- İşlerin önem ve önceliğine göre plan yapılması,
- Belirlenen ilk hedefin uygulanması ve bitiş zamanının tespit edilmesi,
- Hedefe ulaşana kadar çalışmanın sürdürülmesidir.

Zaman yönetimini bu temel ilkeler dikkate alınarak yapılırsa işle ilgili yaşanan gerginlik ve endişe önlenmekte, iş ve zaman baskısına daha az maruz kalmaktadır (Özkalp ve Kirel, 2007; 353).

11. “Değiştir-Kabul Et-Boşver-Yaşam Tarzını Yönet” (DKBY) Modeli:

Braham’ın geliştirdiği “Değiştir-Kabul Et-Boşver-Yaşam Tarzını Yönet” Modeli(DKBY), kişilerin yaşadıkları stresi yönetmeleri ve kontrol altına almaları için geliştirilen dört aşamalı bir modeldir.

-“D (Değiştir), eğer mümkün ise strese neden olan koşulları ve içinde bulunulan olumsuz durumu değiştirmektir.

-K (Kabul Et), değiştirilmesi mümkün olmayan durumların, kontrol ve sınırlar dışında gelişen durumlar pozitif yaklaşımla kabul etmektir.

-B (Boşver), duygusal, zihinsel ve ruhsal açıdan farklı ve daha yapıcı bir yaklaşımla olayları yorumlama yöntemidir.

-Y (Yaşam Tarzını Yönet), çeşitli egzersiz, gevşeme yöntemleri, sosyal destek yoluyla strese neden olan unsurlarla mücadele etmektir.” (Braham, 1998; 57-59)

Tablo 4.1: “Değiştir-Kabul Et-Boşver-Yaşam Tarzını Yönet” Modeli

D DEĞİŞTİR	<ul style="list-style-type: none"> -Stres kaynağıyla yüzleş -Yardım iste -Zamanı iyi kullan -“Hayır” demeyi öğren -Arada bir mola ver
---------------------------------	--

	-Stres kaynağını önceden tahmin et.
K KABUL ET	-Düşünce tarzını değiştir -Kaygıyı bırak -Öfkene hakim ol -Durumu daha da kötüleştirme
B BOŞVER	-Vazgeçmeyi öğren -İşleri üst üste ekleme -Neden boş vermen gerektiğini bil -Denge kur -“A” tipi davranıştan kaçın -“B” tipi davranış edin
Y YAŞAM TARZINI YÖNET	-Negatif mücadeleden kaçın -Pozitif yaşam tarzını benimse -Diyet yap -Egzersiz yap -Rahatla -Destek al

Kaynak: B.Braham, Stres Yönetimi, (Çev. V. G. Diker), İstanbul, 1998, s.57-59

4.2. Stresle Başa Çıkmak İçin Geliştirilen Örgütsel Stratejiler

İş hayatında yöneticilerin düzenlediği iş ortamındaki stres ile baş etme stratejileri, çalışanların stresi düzeyini düşürmek veya ortadan kaldırmak amacıyla örgüt de ki stres kaynaklarını kontrol etmeye veya ortadan kaldırmaya yönelik çalışmalardır. Bu stratejilerde ki amaç, her bir örgütsel stresi minimize etmek veya ortadan kaldırmaktır (Aktaş ve Aktaş, 1992; 164).

İş hayatında, genel olarak stres yönetimi ile ilgili aşağıdaki belirtilen stratejiler kullanılmaktadır. Bunlar:

-“Çalışanlarda strese neden olan faktörleri belirlemek,

- İş ortamındaki stres kaynaklarını azaltmak veya varlığını ortadan kaldırmak,
- Çalışanların işten kaynaklanan strese bakış açılarını değiştirmelerini sağlamak,
- Çalışanları stresin sonuçlarıyla ilgili bilgilendirmek,
- Çalışanlara stresle başa çıkmaları konusunda yardımcı olmaktır.” (Öztemiz, 2004; 56).

İş hayatında stresi azaltabilmek için yapılacak diğer genel yöntemler aşağıda açıklanmıştır.

1. Çalışma Koşullarının İyileştirilmesi: İş ortamındaki çalışma koşullarının iyileştirilmesi iş kazalarının azalmasında çalışanların performans ve motivasyonlarının artmasında önemli bir faktördür. İş ortamında kullanılan aletlerin ve malzemelerin sağlam, düzenli ve temiz olması çalışanların işlerine önem vermelerini ve dikkatli olmalarını sağlamaktadır. Ayrıca aydınlatma ve renk düzeninin yapılması, iyi bir aydınlatma sisteminin oluşturulması ile güvenli bir ortam sağlanmakta ve çalışanların verim ve motivasyonu artmakta, göz rahatsızlıkları da engellenmektedir (Z. Sabuncuoğlu-M.Tüz, Örgütsel Psikoloji, Bursa, 2008, s.249).

2. Destekleyici Örgütsel İklimi Yaratmak: İş hayatında, örgütün psikolojik ortamı örgütsel iklimi ifade etmektedir. Örgütsel iklimi belirleyen ve ifade eden faktörler her örgütte aynı olmayabilir, farklılık gösterebilir. Kişiden kişiye ve algılamalarına göre de farklılık göstermektedir. İş hayatında psikolojik etmenlerden kaynaklı stres daha etkili olmakta, bu durum üzerinde örgüt iklimi de etkili olmaktadır. (Keskin, 1997; 153).

Çoğu iş ortamında, bürokratik ve resmi bir ortam ve yapı ile birlikte katı bir hava hakim olmaktadır. Bu durum önemli bir stres kaynağı yaratmaktadır. Stresi azaltmak için, daha az merkeziyetçi, destekleyici bir yapı, ortak kararlara katılımı özendirici oluşumlar faydalı olmaktadır (Güçlü, 2001; 103).

3. Örgütsel Rollerin Belirlenmesi ve Çatışmaların Azaltılması: İş hayatında bireysel stres kaynaklarının başında; çalışanların rol çatışması ve görev tanımları ile ilgili belirsizlikler gelmektedir. İş hayatında çalışanların rollerinin belirsizliği ve rol çatışması, motivasyon eksikliği, tatminsizlik, işte devam etmeme gibi sorunlara ve strese neden olmaktadır. Örgütlerde rol belirsizliği ve çatışmaları önlenerek stresi düşürebilir ya da ortadan kaldırabilir. İş ortamında, iyi belirlenmiş bir organizasyon, mesleki eğitim, çalışanların görev tanımları ile rol belirsizliği ve çatışmalar azaltılmaktadır. İşin yapısına, çalışanla yöneticilerin beklentilerine uygun rol belirsizliği ve çatışmaları önleyici düzenlemeler yapılmalıdır.

Bir örgütte yeterli düzeyde uygulamalı olarak verilecek eğitim, çalışanların hangi işleri yapacaklarını gösteren, işin yapısına, çalışanın ve yöneticinin beklentilerine uygun net görev tanımları ve zamansız bilgi istemeyi engellemeye dönük düzenlemeler rol belirsizliğini ve kişiler arası çatışmayı önemli ölçüde azaltabilmektedir (Güçlü, 2001; 103).

4. Katılımcı Yönetim ve Yöneticilere Düşen Görevler: Örgütlerde yöneticilerin stresle başa çıkma ile ilgili bazı görevleri aşağıda belirtilmiştir. Bunlar;

- Örgütte çalışanlara rahat, huzurlu ve stressiz uygun çalışma ortamı sağlamak ve iş tatminini yükseltmek. Böylece performans ve verimlilik seviyesinin artırılması, işe devamsızlık ve işten ayrılma gibi durumların azaltılması sağlanmaktadır.

- Rol çatışmaları ve rol belirsizliklerini en az seviyeye indirmek için çalışanların özelliklerine göre net ve uyumlu rol beklentileri sağlamaktır. Böylece çalışan sevdiği işi yapacak ve başarılı olacaktır.

-Çalışanların kararlara katılımını sağlayacak stratejiler belirlemek. Bunun sonucunda çalışanlar daha motive olacaktır. Böylece örgüte verimlilik katacaktır.

-Stres yönetimi eğitimlerini desteklemelidir.

- Stres kaynakları belirlemek ve mücadele edebilme becerisi sağlamaktır (Pehlivan, 1995; 162).

5. İşin Zenginleştirilmesi: İşin niteliğinin, içeriğinin iyileştirilmesi ve zenginleştirilmesi yoluyla çalışanlarının daha fazla motivasyonunun yükseltilmesi mümkündür. İşin zenginleştirilmesi, sorumluluk, tanınma, başarı fırsatı gibi işin özüne ilişkin niteliklerin geliştirilmesini içermektedir. Uygun seviyede belirlenmiş görev tanımları iş stresi ile başa çıkmada etkili bir yoldur (Güçlü, 2001; 103).

İşin niteliği ve içeriği zenginleştirilerek çalışanlara daha fazla sorumluluk verilmesi, yeteneklerinde çeşitlilik yaratılması onları daha başarılı yapmakta ve kendi çabasına göre yükselmesini sağlamaktadır.

6. Kariyer Geliştirme ve Yönetimi: İş hayatında, kariyer geliştirme ile çalışan bireylerin örgüte bağlılıkları artmakta duygusal tatmin sağlanmakta ve çalışanlara eşit fırsatlar sağlanmaktadır. Bunun yanı sıra aşağıdaki tekniklerde uygulanmalıdır (Aktaş, 1992; 166):

-Bireye kendisini değerlendirmesinde ve anlamada yardımcı olacak araçları düzenlemek.

-Çalışma grupları ve eğitim etkinlikleri düzenlemek.

-İş ve kariyer değişikliği yapmada çalışanlara olanak sağlamak: Yöneticiler çalışanın yetenek ve kişisel özelliklerine uygun kariyer değişikliği fırsatları yaratmalıdır. Böylece çalışanın iş ve gelecek anlamında önünü açabilir.

7. Mesleki Gelişim Yollarının Planlanması ve Danışmanlık:

- Kişinin kendisini değerlendirmesine ve anlamasına yardımcı olmak.
- Kariyer gelişimi fırsatlarını bildiren araçları düzenlemek.
- İşinde yeterli bilgi ve beceriye sahip yöneticiler ve örgüt dışı uzmanlar tarafından mülakatlar aracılığıyla kariyer önerisinde bulunulmalıdır.

- Çalışma grupları ve eğitim faaliyetlerini düzenlemek, faaliyet planlarını oluşturmada çalışanlara yardımcı olmak.
- Çalışanlara yeni kariyer imkanları için gerekli olan bilgi ve beceriyi edindirmek.
- Çalışanların gelişmesini sağlamak ve iş tatminini arttırmak için gelişme programlarını hazırlamak.
- İş ve kariyer değişikliği ile ilgili çalışanlara fırsat yaratan programlar düzenlemek (Ertekin, 1993; 96).

8. Stres Yönetimi Eğitimi: Örgütte çevresel stres faktörlerini ortadan kaldırmak veya azaltmak, bununla birlikte çalışanlara stresle başa çıkma yolları ile ilgili stres yönetimi eğitimleri vermek gerekmektedir. Stres yönetimi eğitim programının amacı bireylere stres konusunda yardımcı olmak, stresi kontrol altına almasını sağlayan yöntemler öğretmektir. Bu konuda çeşitli seminer ve eğitim programları geliştirilerek stresle başa çıkabilme yeteneğini güçlendirmek, çalışan ve yöneticilere stresle mücadelede başarılı sonuçlar alınabileceğini göstermektir.

9. İş Yerlerinde Eğlenceli Ortam Yaratmak : İş hayatında çalışma ortamının eğlenceli olması stres faktörü üzerinde olumlu bir etki yaratmaktadır. Birçok örgüt iş yerinde neşeli çalışma ortamının önemini fark etmiş, iş yerinde ölçülü şekilde mizah ve çeşitli şakaların yapılmasına müsaade etmiştir.

5. İŞ HAYATINDA TÜKENMİŞLİK SENDROMU VE KURTULMANIN YOLLARI

5.1. Tükenmişlik Sendromunun Tanımı

Tükenmişlik sendromu, bireylerin, kendisini duygusal yönden tükenmiş ve aşırı bir duygusal yorgunluk hissetmeleri, iş ortamında yaptıkları işlerin gereği karşılaştıkları insanlara karşı duyarsızlaşmaları ve kişisel başarı duygularında azalma,

bunun sonucunda iş ve sorumluluklarını yerine getirememe şeklinde görülen bir sendromdur. Çalışanlar zaman içinde kronikleşmiş bir şekilde sürekli kendilerini yorgun hissederler, böylece işinden soğur, kendi içine çekilir ve yetersiz olduğunu hisseder.

Psikolog Maslach'a göre ise tükenmişliğin birinci ve en önemli boyutu duygusal tükenmişliktir. Tükenmişliğin ikinci boyutu ise bireyin çevresine ve işine karşı duyarsızlaşması ve hiçbir şeyi kontrol edemediğini düşünmesi. Bireyin iş hayatında olumsuz bir olayla karşılaştığında hemen kendini çaresiz hissetmesi ve bu durumda başa çıkmak için makine gibi davranmaya başlaması şeklinde gözlenmektedir.

Tükenmişliğin üçüncü boyutu çalışanların kendilerinin takdir edilmediklerini düşündüklerin de ortaya çıkmaktadır. Kişi kendini böyle hissettiğinde, kendi yeteneklerini sorgulamaya başlamakta ve bu durum kişisel başarı noksanlığına neden olmaktadır.

5.2. Tükenmişlik Sendromunun Belirtileri

Tükenmişlik sendromunun en sık görülen belirtileri; çalışanların iş yerinde çalışırken kendilerini her zaman fiziksel, zihinsel veya duygusal olarak yorgun hissetmeleridir. Buna bağlı olarak da, motivasyonlarının düşmesi, aşırı karamsarlık, fazla ve gereksiz tepkisellik, konsantrasyon problemleridir. Bunların yanı sıra, bireylerin kapasitelerinin altında iş performansı sergileme, iş arkadaşları ve yönetim ile sık sık iletişim problemleri yaşama, iş dışında da sık sık iş sorunlarını düşünme ve iş doyumunun genel olarak azalması gibi belirtilerdir(Altay, 2009: 3).

Tükenmişlik sendromunun en büyük belirtisi, işe gitmek istememe hissidir. Bireyler kendilerini sürekli yorgun hissettiklerinden, işe zoraki bir şekilde isteksizlik haliyle gitmektedirler. Bununla birlikte çalışanların iş ile ilgili beklentileri ve hayal kırıklığının artması, takdir edilmeme ve anlaşılmama hissi de kendini göstermektedir. Birey attığı her adımı isteksiz atar ve her şey boş gelmeye başlar, doğru yerde olmadığını düşünür ve tatminsizlik hissine kapılır.

Birey, çalışma ortamında işin getirdiği zorunluluklar ve sorumluluklar arasında gidip gelen bir ruh haliyle çevresindeki bireylerle iletişim kurmakta da sorun yaşamaya başlamaktadır. Birey karşılaştığı basit sorunlar nedeniyle bile iş arkadaşlarına sınırlı davranışlarda bulunabilir ve iletişimde olduğu kişilerin onlara rahatsız edici bir baskı uyguladığı hissine kapılabilirler.

Bireyin, iş yerinde tükenmişlik sendromu yaşadığının belirtilerini 7 ana başlık altında daha ayrıntılı olarak aşağıdaki gibi ele alınabilir:

1- Gün İçinde Aşırı Alaycı Davranışlar: Birey eskisinden daha eleştirel ve daha alaycı davranışlar sergilemektedir. Kişiye daha içten davranılsa bile, birey iş arkadaşlarına yine de alaycı yaklaşımda bulunmaktadır.

2- Kaçmak İsteği: Birey sürekli bir kaçış isteği içindedir. Uzaklaşıp bir yerlere gitme ve buna benzer hayaller kurmaktadır. Uzmanlara göre bu tür hayaller 'iş hayatında tükenmişlik sendromu' yaşadığınızın bir belirtisidir. Eğer böyle hayaller kuruyorsanız, demek oluyor ki kendinizle işiniz arasında bir mesafe koymuşsunuz; bir türlü ortak paydada yer alamıyorsunuzdur.

3- Çok Basit İşlerde Bile Hata Yapılması: Birey, çok basit işlerinde bile eskiden daha çok hata yapmaya başlamıştır ve birçok şeyi daha çok unutmaktadır. Birey de kontrol dışı boş boş bakmalar, dikkat eksikliği; tükenmişlik sendromunun en önemli üç belirtisi olarak ortaya çıkmaktadır. Bir şeyleri hatırlamakta, aklında tutmakta ya da günlük işlerini yapmakta zorlanmaktadır.

4- Her Zaman Yorgun Hissetmek: Birey kendisini işin dışında hatta hafta sonu tatilinde bile yorgun hissetmekte ve sabahları yataktan kalkmak istememekte ve devamlı uyuma ihtiyacı hissetmektedir. Kişilerdeki bu ısrarcı tembellik hali, özellikle de bütün bir günü uyuşuk uyuşuk yatakta geçirmek, duygusal boşlukta hissetmek ve iş yerinde fonksiyon bozukluğu yaşamak birer tükenmişlik sendromunun belirtileridir.

5- Her Zaman Huzursuzluk Hissi: Birey kendini iş ortamında içsel olarak sürekli huzursuz hissetmektedir. Sürekli iş arkadaşları ve yöneticileri ile ilgili olumsuz düşünceleri sonucu huzursuzluk hissi yaratmaktadır.

6- Bireyin Kendisinden Bile Şüphe Etmeye Başlaması: Birey tükenmişlik sendromunun etkisi ile "Aslında hiçbir işe yaramıyorum" diye düşünmeye başlamaktadır. Oysaki birey gerçekten bir işe yaramıyor olsa o iş yerinde tutmayacaklarını bilmesine rağmen bu duyguya kapılmaktadır. Bu düşünce biçimi, tükenmişlik sendromunun en klasik belirtisi olarak zihin bir tür oyun oynamaktadır.

7- Bireyin Sık Sık Hastalanması: Aslında birey psikolojik olarak kendini iyi hissetmediği için fizyolojik olarak sürekli hasta hissetmekte ve hastalanmaktadır. Sürekli ve geçmeyen baş ağrısı, mide ağrısı ve gurultusu, nefes zorluğu ve solunum güçlüğü gibi. Bilim adamları; fiziksel şikayetler ile tükenmişlik sendromu arasında ciddi bağlantılar olduğunu belirtmektedirler. Bazen iş stresi ateş yükselmesine, hatta kalp krizine bile neden olabiliyor (User, 2018; 28).

5.3. Tükenmişlik Sendromuna Etki Eden Faktörler

Tükenmişlik sendromuna etki eden faktörler; bireysel ve sosyal faktörler ile örgütsel faktörler olmak üzere aşağıda belirtildiği gibi iki başlık altında incelenebilir.

5.3.1. Bireysel ve Sosyal Faktörler

Tükenmişlik sendromuna etki eden; bireysel ve sosyal faktörlere bakacak olursak, kişilik, yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, meslekte çalışma süresi ve sosyal faktörler olarak sayılabilir. Bu faktörleri aşağıda kısaca açıklayacağız.

1-Yaş: Yaş ve tükenmişlik arasında ters yönde bir ilişki bulunmaktadır. Şöyle ki genç ve deneyimsiz çalışanlarda tükenmişlik daha yüksekken, yaşlı ve deneyimli çalışanlarda daha düşüktür (Örmen, 1993: 19).

Bunun nedeni, genç çalışan ile yaşlı çalışanın beklenti düzeylerinin farklılığından kaynaklanmaktadır. İşe yeni başlayan gençler; hem kendilerinden hem de kurumdan çok şey beklemektedir. Bu beklentilerinin karşılanmaması durumunda yaşlı çalışanlara oranla daha yüksek seviyede tükenmişlik sendromu yaşamaktadırlar.

2- Cinsiyet: Cinsiyet ve tükenmişlik arasındaki ilişki tam olarak açıklık kazanamamıştır. Bunun yanı sıra bir grup üzerinde yapılan çalışmalarda, kadınların daha fazla tükenmişlikten şikâyetçi oldukları belirtirken, diğer taraftan da tükenmişliğin erkeklerde daha yaygın olduğu söylenmektedir.

Purvanova ve Muros (2010)' un çalışmasına göre, kadın çalışanların çok az bir farklılıkla erkek çalışanlara göre daha fazla duygusal tükenmişlik içine girdikleri görülmektedir. Erkek çalışanların ise, kadın çalışanlara göre daha fazla duyarsızlaşma yaşadıkları görülmektedir.

3- Medeni Durum: Evli çalışanlara oranla en çok tükenmişlik sendromunu bekar çalışanlar yaşamaktadır(Sümer, 2005:28).

Aile sahibi olan çalışanların bekar çalışanlara göre tükenmişlik sendromuna daha dayanıklı olmasının nedenleri; kişilikleri daha dengeli, kararlı ve psikolojik yönden daha olgun bir yapıya sahip olmalarıdır. Aile bireyleri arasındaki sevgi ve destek tükenmişlik sendromu ile başa çıkmada yardımcı olmaktadır (Sümer, 2005: 28).

4- Eğitim: Maslach' nın araştırmalarında eğitim ile tükenmişlik sendromu arasındaki ilişkide; üniversite eğitimine devam etmemiş veya üniversite eğitimi almamış çalışanların daha az tükenmişlik hissine yakalandıkları, üniversite mezunu çalışanların ise daha çok duyarsızlaşma, daha az kişisel başarı ve daha çok duygusal tükenmişlik sendromu ile karşılaştıklarını saptamıştır (Yardım, 1995: 16).

Eğitim düzeyi yüksek olanlar duygusal tükenmişliğin sonuçlarını daha çok yaşamaktadır.

5- Meslekte Çalışma Süresi: Araştırmalara göre iş deneyim süreleri yani çalışma yılları uzadıkça, bir yıldan az ve çalışma süresi birkaç yıl olan çalışanlarda uzun süredir çalışanlara göre daha yüksek düzeyde tükenmişlik sendromu yaşanabilmektedir (Sümer, 2005: 28).

İş hayatında tükenmişlik sendromu mesleğin çoğunlukla ilk yıllarında ortaya çıkmaktadır. Hizmet sektöründe çalışanların birinci ve beşinci yıllar arasında tükenmişlik duygusu daha yoğun olmaktadır (Maslach, 2001: 58–60).

6- Kişilik: Kendini daha iyi ifade edebilen bireyler ve duygularını iş arkadaşlarıyla paylaşabilen bireylerin tükenmişlik sendromuna yakalanma durumu daha düşüktür. Ayrıca kişinin öz güveni de tükenmişliği etkilemektedir. Öz güveni düşük olan bireyler tükenmişlik sendromuna yakalanması daha büyük olasılıktır. (Maslach, 2001: 40).

Bireyin sahip olduğu kişilik tipi de tükenmişlik sendromuna etki eden faktörler arasındadır. A tipi kişiliğe sahip çalışanlar, daha rekabetçi bir yapıya sahip, iş odaklı ve sürekli zaman endişesi duyan bireylerdir. Bu nedenle A tipi kişiliğe sahip çalışanlar tükenmişliğe daha yatkın kişilerdir. B tipi kişiliğe sahip çalışanlar daha az rekabetçi, kendilerini işlerine daha az veren ve daha az zaman endişesi duyan kişilerin tükenmişliğe yakalanma olasılığı A tipi kişiliğe sahip olan çalışanlara oranla daha azdır (Sümer, 2005: 31).

7- Sosyal Faktörler: Bireyin genel yaşamının içinde meydana gelebilecek olan değişimler tükenmişlik duygusu üzerinde etki edebilmektedir. Bunlar; düzgün olmayan yaşam tarzı, aile statüsü, aile içindeki aşırı sorumluluk, ayrılık, aileden birinin sağlık durumu, ev-iş çatışması, stres, bir yakının ölümü, ayrılık, cinsel problemler, maddi sıkıntılar, eşin yeni bir işe başlaması veya işten ayrılması, toplumsal endişeler, yasalardaki değişiklikler ve benzeri sosyal faktörler de tükenmişliğe etki etmektedirler (Sümer, 2005: 32).

5.3.2. Örgütsel Faktörler

Tükenmişlik sendromuna etki eden diğer faktörlerden biri olan örgütsel faktörler; işin yükü, işin içeriği ve sorumluluğu, rol çatışması ve rol belirsizliği kontrol eksikliği, meslektaşlarla ilişkiler ve mobbing, yöneticilerle ilişkiler, ödül eksikliği ve kurumun plan ve politikaları olarak aşağıda ayrıntılı bir şekilde ele alınacaktır.

5.3.2.1. İşin İçeriği

İş hayatında çalışanlar işin içeriğinin değişmesinden ötürü tükenmişlik sendromuna maruz kalmaktadır.

İşin içeriği sebebiyle yüksek performans çabası gösterme durumunda tükenmişlik riski daha da artarken, işin içeriğinin değişme düzeyi ile tükenmişlik arasında ters yönlü bir ilişki vardır. Şöyle ki değişim seviyesi az olan monoton bir işte çalışan bireylerin tükenmişlik sendromuna maruz kalma riski yüksekken, değişim seviyesi daha çok olan işlerde çalışanların tükenmişlik sendromuna maruz kalma riski daha düşüktür. Bunun dışında işin yapısal özellikleri dışında mesleğini severek yapan çalışanların tükenmişlik sendromu seviyeleri daha düşük olmaktadır. (Sümer, 2005: 34).

5.3.2.2. İşin Yükü

İş hayatında, aşırı iş yükü veya yetersiz iş yükü sonucu çalışanlarda tükenmişliğe maruz kalmaktadır. Aşırı iş yükü tükenmişliğe etki eden en yaygın faktörler arasındadır. Bunun yanı sıra yetersiz iş yükünün de tükenmişliğe neden olabilmektedir (Çağlıyan, 2007: 30).

Çalışanlar yapabileceklerinden çok daha fazla iş yükü ile karşı karşıya kaldıklarında, ya da yapılan işin özelliklerinin kendi yetenek ve özelliklerine uygun değilse, bunun sonucunda aşırı çaba ve gerginlikten dolayı daha fazla tükenmişliğe maruz kalabilmektedirler (Izgar, 2000: 31).

5.3.2.3. Rol Çatışması ve Rol Belirsizliği

İş hayatında çalışanlar birbirinden farklı beklentilerle karşı karşıya kalabilmekte ve bunları yerine getirmekte zorlanmaktadırlar. Çalışanların kişilik özelliklerine ve değer yargılarına uygun olmayan bir iş yapması gerektiğinde çalışan rol çatışması yaşayabilmektedir. Bunun yanı sıra üstleri bir görevin yerine getirilmesi ile ilgili çelişkili talimatlar verdiğinde de çalışan rol çatışması içine girmektedir. Çalışanın üstlenmek zorunda olduğu rollerin birden çok olduğu durumlarda ve bu rollerin birbiriyle çatıştığı durumlar sonucu roller arası çatışma ortaya çıkmaktadır.

Ayrıca iş hayatında çalışanlar veya yönetim arasında kasıtlı olarak bilgilerin saklanması durumlarında, yetki ve sorumluluklar ile ilgili belirsizliklerin ve performans değerlendirme ölçütleri konusundaki yanlışlıklar da rol belirsizliğine ve tükenmişliğe neden olmaktadır (Torun, 1995: 32).

5.3.2.4. Kontrol Eksikliği ve Kararlara Katılım

Bireylerin iş hayatında kontrolü elinde tutma isteği bulunmaktadır. Çalışanlar, kontrolü ellerinde tutamadıkları bir durumla sık sık karşı karşıya kalmaları durumlarında tükenmişlik sendromuna maruz kalma riski yükselmektedir. Çalışanlar yöneticileri tarafından, işin nasıl yapılacağı, ne zaman ve ne şekilde yapılacağı konusunda katı yaklaşımları karşısında başka bir çıkış yolu bulamayacakları durumlarda tükenmişlik ile karşı karşıya kalabilirler. Bu tür bir yaklaşım çalışanda, duygusal stres yükünü ve öfkesini arttırmakla kalmayıp, kendisini başarısız ve beceriksiz hissedecektir (Örmen, 1993: 18).

5.3.2.5. Çalışma Arkadaşları ve Meslektaşlarla İlişkiler

İş hayatında bireyler diğer meslektaşları ve çalışma arkadaşları ile ilişkilerde yaşadığı problemler karşısında tükenmişliğe maruz kalabilmektedirler. Bireyin iş arkadaşları ile yaşadığı bu duygusal stres kaynağı aynı zamanda duygusal tükenmeye ve negatif durumların meydana gelmesine neden olmaktadır. Bireyin meslek arkadaşlarıyla

olan olumlu ilişkiler tükenmişlik sendromuna girmeyi engellemeye yardımcı olur (Dolu, 1997: 10).

İş hayatında, çalışanlar arasında yaşanan rekabet sonucu çatışma çıkmaktadır. Bu durum da dolayısıyla tükenmişliğe zemin hazırlamaktadır. İş arkadaşları ve meslektaşları arasında güvensiz ilişkiler ve rekabetin var olduğu yapı çalışanın tükenmişliğe maruz kalma riskini daha da arttıracaktır. (Çağlıyan, 2007: 34–35).

5.3.2.6. Yöneticilerle İlişkiler

Çalışanlar ile yöneticiler arasında yaşanan katı yapıya sahip, destekleyici ve demokratik olmayan ilişkiler tükenmişliğe yol açan nedenlerdendir. Üst yönetimin kuralları örgütün amaçlarına ve astların yeteneklerine uygun olmalıdır. Bu durumun tersi olduğunda astlar, üstleri ile iletişimde şüpheli ve gergin davranışlar sergilemektedir. Bu durumun ortaya çıkmaması için, astlar üstleri ile iyi iletişim kurma, örgütün amaçlarına uygun davranışlarda bulunma çabası içinde olmalıdır. (Izgar, 2001: 20).

5.3.2.7. Ödül Eksikliği

Çalışanlar ile yöneticiler arasında dengeli işbirliğinin oluşması için, çalışanların ödüllendirilmesi de önem taşımaktadır. İş hayatında çalışanlar ödüllendirilmediği zaman, içsel ve dışsal doyum kaybı meydana gelmektedir (Leiter ve Maslach, 1998: 305).

Yöneticilerin, çalışanları sürekli olumsuz değerlendirmeleri ve takdir etmemeleri iş motivasyonunu olumsuz etkilemektedir. Çalışanın kendisine ve örgüte olan güveni kaybetmelerine neden olmaktadır. Böylece tükenmişlikle karşı karşıya kalma risk düzeyi artmaktadır (Örmen, 1993: 16).

5.3.2.8. Örgütün Plan ve Politikaları

Her örgütün kendine özgü amacı ve bu amaçlarını gerçekleştirmek için politikaları vardır. Bu amaç ve politikaların getirdiği kurallar çalışanları sınırlandırabilir ve istemedikleri şeyleri yapmaları sonucu tükenmişliğe maruz kalma riskini artırabilmektedir (Dolu, 1997 10–11).

Örgütlerdeki plan ve politikalarından kaynaklanan tükenmişlik nedenleri aşağıdaki gibidir (Sümer, 2005: 40–41):

- Gereksiz bürokratik işlemler,
- Uzun raporlamalar,
- Kötü organizasyon ve yönetim,
- Rol belirsizliği,
- Yanlış belirlenmiş hiyerarşi,
- Değişime kapalı olma ya da hızlı değişim,
- Katı politikalar ve aşırı yasaklar,
- Örgüt amaçlarının belirsizliği,
- Yetki eksikliği,
- Sorumluluk devretme güçlüğü,
- Eksik İş güvenliği,
- Terfi ve kariyer imkanlarının azlığı,
- Yönetim ve çalışanlar arasında yetersiz iletişim,
- İş yerindeki işbirliğinin olmaması,

5.4. Tükenmişlik Sendromunun Sonuçları

Bu bölümde; iş hayatında tükenmişliğin sonuçları olan; kişisel sonuçlar ve örgütsel sonuçlar incelenecektir.

5.4.1. Kişisel Sonuçlar

Tükenmişlik sendromunun neden olduğu, duygusal yorgunluk yanında fiziksel yorgunluk da meydana gelmektedir. Bu durumda birey kendini sürekli yorgun ve boşluk duygusu içinde hissedecektir. Çalışan sabah işe gitmek için kalkmakta zorlanmaya başlayacaktır. Bu yorgunlukların sebepleri bireyin kendini sürekli gergin hissetmesi ve gevşeyemediği için gece rahat bir uyku dönemi geçirememesinden kaynaklıdır. Bu sürekli devan eden duygusal gerginlik hali bireyi iş hayatında olumsuz yönde etkilemektedir. Çalışanın motivasyonu, performansı düşmekte ve çalışma isteği gittikçe azalmakta sık sık bir şeylerin ters gideceği hissi belirlemektedir (Örmen, 1993: 28–29).

Bunun yanı sıra; tükenmişliğe maruz kalan çalışanlarda yorgunluk ile birlikte fizyolojik rahatsızlıklar; iştahsızlık, hazımsızlık, gastrit ve ülser gibi mide hastalıkları, deri hastalıkları, migren ve kas ağrıları gibi rahatsızlıklar da görülmektedir. Bireyin sürekli olarak strese maruz kalması sonucu vücudunun bağışıklık sistemi de bozulabilmektedir. Bu tür sorunlar yanında depresyon, kaygı, sabırsızlık, hoşgörüsüzlük eğiliminde artış, öz saygının azalması, uykusuzluk, çaresizlik, alınganlık gibi psikolojik sorunlarda görülmektedir. Alkol, sigara ve uyuşturucu kullanma eğilimi de söz konusu olan davranışsal sonuçlardandır (Savran, 2007: 114).

5.4.2. Örgütsel Sonuçlar

İş hayatında tükenmişlik sendromunun etkisi oldukça önemlidir. Çünkü tükenmişlik bireyde iş yaşamının yarattığı bir olgudur. Yapılan araştırmalara göre tükenmişlik sendromu ile iş performansı arasında sıkı bir ilişki olduğunu ortaya çıkmıştır (Çağlıyan, 2007: 42-43).

Örgütler, çalışanlarda meydana gelen tükenmişlik sendromu sonucu oldukça büyük maliyetlerle ve olumsuzluklarla karşı karşıya kalabilmektedir. Çünkü tükenmişlik

sonucu; iş performansında düşüş, örgüte bağlılıkta düşüş, azalan iş tatmini, yaratıcılıkta, problem çözümlerinde olumsuzluklar, yüksek oranda devir hızı ve yüksek sağlık giderleri olumsuz etkiler oluşmaktadır (Hogan ve Mcknight, 2007:117–124).

Örgütlerde, çalışanların maruz kaldığı tükenmişliğin sonucu olarak; işe katılımın ve iş doyumunun azalması, grup bağlılığının azalması, işten ayrılmaların artması, iş yeri kazalarının artması, çalışanların işlerine gösterdikleri özverinin azalması şeklinde ortaya çıkmaktadır (Wrigh ve Bonett, 1997: 491-499; Savran, 2007: 115–116).

5.5. Tükenmişlik Sendromu İle Başa Çıkma Yolları

Tükenmişlikle ilgili baş çıkma yolları ve yöntemleri kişisel yöntemler ve örgütsel yöntemler olmak üzere iki başlık altında incelenmiştir.

5.5.1. Bireysel Başa Çıkma Yolları

Tükenmişlikle başa çıkabilme yolları ve yöntemlerinde, iş hayatının kontrol altında olma durumunun olmadığı yerlerde bireysel başa çıkma yöntemleri önem kazanmaktadır. Buna istinaden bireysel başa çıkma yol ve yöntemleri aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Sümer, 2005: 58–59).

- İş ile ilgili gerçekçi hedefler belirlenmeli,
- Kendini tanımalı,
- Kişisel gelişim adına anlamlı adımlar atmalı,
- Zamanı etkin bir şekilde yönetmeli,
- İlgi ve destek ihtiyacı karşısında yardım almalı,
- Dinlenmeli, işe ara vermeli,
- İnsan ilişkileri ilgili eğitim almalı,

5.5.2. Örgütsel Başa Çıkma Yolları

İş hayatında tükenmişlik sendromu ile başa çıkma yolları ve yöntemleri aşağıdaki şekildedir(Savran, 2007: 119–120):

- Görev tanımları açık ve net olmalı,
- İşe yeni başlayan kişinin oryantasyon eğitimine katılması sağlanmalı,
- İşin yapısı ile çalışanın özellikleri arasında uyumu sağlanmalı,
- Etkin personel planlaması yapılması,
- Çalışanların işin işleyişine ilişkin öneri ve eleştirilere katılımı sağlanmalı,
- Sorunların çözümünde kalıcı yöntemler belirlenmeli,
- Sorunların ilk çıkış noktasında ele alınması,
- Yöneticiler çalışana destekleyici bir iş politikası izlemeli,
- Örgüt de ki ödülleri çoğaltılmalı,
- Çalışanların bireysel gereksinimlerinin karşılanmasına önem verilmeli,
- Alınan kararlara çalışanların katılımının sağlanması,
- Çalışanların takip edilmeli ve onların tükenmişliğe maruz kalma sebepleri ortadan kaldırılmalı,
- Çalışanlara enerjilerini yükseltecek yeni işler verilmeli,
- Çalışanlara yetenekleri hakkında geri bildirim şansı verilmeli,
- Yöneticilerin yüksek performansa sahip çalışanlara daha fazla iş yükü vermelerinin kontrol altına alınması,
- Kariyer planlama konusunda eğitim ve destek sağlanması yöntemleri olarak sayılabilir.

6. SWOT ANALİZİ

6.1. Örgütsel Stres SWOT Analizi

Swot analizi, güçlü ve zayıf yanlarımızla, olası fırsatları ve tehditleri değerlendirerek atılması gereken en doğru adımların belirlenmesine yarayan bir tekniktir. Bu bölümde örgütsel stresin; güçlü yönlerini, zayıf yönlerini ve fırsatları, tehditleri ile ilgili analiz yapılacaktır.

Stres, olası aksaklıklar karşısında alınacak önlemler veya potansiyel tehlikelere karşı önceden çareler aramak olarak nitelenebilir. Optimum seviyedeki stres, dikkatimizi yaptığımız işe vermemizi sağlayarak performansımızı artırmaktadır.

Toplum, stresin her zaman zararlı olduğuna dair sabit bir fikre sahiptir. Stresin olumsuz yanları olmasına rağmen, optimum düzeydeki örgütsel stresin de tam tersi iş hayatında olumlu yanları bulunmaktadır. Bir taraftan aşırı stres sonucu tehdit unsurları meydana gelirken, diğer yandan uygun düzeydeki iş hayatındaki stres fırsatlar yaratabilmektedir. Stres, hayatta kalmamıza yardımcı olur; kısa vadede bize güç verebilir.

Stres, başa çıkmamız gereken olaylarla başa çıkabilmek için vücudumuzdaki sistemlerin hızını artırıyor. Uzun vadedeyse, stres önemseydiğimiz işleri daha iyi yapmak için bizi motive edebilir. Optimum düzeydeki stres, daha dirençli olmamızı sağlayarak bizi karşılaştığımız daha büyük bir strese hazırlamaktadır.

Diğer yandan, aşırı stresinin de zararları bulunmaktadır. Bu zararlar büyük ölçüde psikolojik görünse de, bir o kadar da fizyolojik zararları olduğu da uzmanlar tarafından kanıtlanmıştır.

Örgütsel strese ait SWOT Matrisi ile konuyu aşağıdaki gibi somutlaştıralım.

Güçlü Yönler (S)

İş hayatında, ölçülü stres çalışanların içindeki enerjisini açığa çıkarmaktadır. Çalışan kişi, iş ile ilgili ortaya çıkan stresli durum karşısında başa çıkabilmek ve

durumu çözmek için daha fazla çaba harcayacak ve daha fazla yaratıcılığının ortaya çıkmasını sağlayacaktır.

Örgütlerde önemli unsurlardan biride verimliliğin yüksek olmasını sağlamaktır. Örgütlerin amaçlarına ulaşmasında verimlilik önemlidir. Örgütleri ve çalışanları başarıya götüren durumların başında verimlilik gelmektedir. Ölçülü stres seviyesi çalışanlarda verimliliği de arttırmaktadır. Stres karşısında birey daha fazla çaba göstererek daha verimli çalışmaktadır. Verimlilik ile birlikte örgütlerin karlılığı da artmaktadır.

Örgütlerde bireyler tarafından kontrol altına alınabilen ve denetlenebilen stres seviyesi, iş ortamında çalışanların motivasyonlarını arttırmada olumlu etki yaratmaktadır. Çalışanın yüksek motivasyonu örgütsel verimliliğe de olumlu etkisi olmaktadır.

Çalışma ortamında performansın yüksek olması önemlidir. Çalışanların ne kadar performansları yüksek olursa örgütsel hedef ve amaçlara ulaşmadaki başarıda o kadar yüksek olur. Bu durum da ölçülü seviyedeki stres ortamı çalışandaki artan olumlu çaba doğrultusunda performansları da yükselecektir.

Çalışanların iş ortamında ölçülü stres ile karşı karşıya kaldığında bu durumu olumluya çevirmek için harcadıkları çaba karşısında var olan potansiyelleri açığa çıkarmaktadır.

Zayıf Yönler (W)

Aşırı stres, engellenemeyen ve kontrol altına alınamayan stres bireyde psikolojik sorunlar yaratmaktadır. Bu psikolojik sorunlar sonucu birey de depresyon, uykusuzluk, tükenmişlik sendromu ve olumsuz davranışsal sonuçlar ortaya çıkmaktadır. Bu sorunlar çalışanın performansına olumsuz yönde etki yaratmaktadır.

Aşırı strese maruz kalan bireylerde geçici ve kalıcı fizyolojik rahatsızlıklar ortaya çıkmaktadır. Çalışanların bu durumları sonucu iş performansına ve verimliliğine

olumsuz etki yaratmaktadır. Sağlık problemleri sonucu da bireyleri sağlık maliyetlerinde de artış olmaktadır.

Aşırı stres çalışanlarda örgüte bağlılığın azalmasına ve işe devamsızlık durumunu ortaya çıkarmaktadır. Yapılan işin artık çalışanı tatmin etmemesi sonucu işe yabancılaşma ortaya çıkacaktır. Yoğun strese maruz kalan bireyler, sürekli huzursuzluk duygusu ve sağlık sorunları nedeniyle işe devamsızlıkları artacaktır. Bu da örgütsel verimliliği ve kaliteye düşürecek, örgütün rekabet gücünü azaltacaktır.

Aşırı stresin sonucunda bireylerde, sigara kullanma, alkol ve uyuşturucu alışkanlığı, uykusuzluk ve düzensiz beslenme gibi birçok olumsuz davranışların ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Bu tür davranışlar bireylerin çalışma ortamında etkinlik ve verimlilik üzerinde olumsuz etkileri ortaya çıkarmaktadır.

İş hayatında, stresin çok fazla veya çok az olması durumunda çalışanların performansları düşük olmaktadır. Aşırı veya düşük düzey seviyesinde ki stres sonucu çalışanlar da yüksek verimlilik ve performans seviyelerinin artması için gereken uyarıcı etkiler yaratmamaktadır.

İş kazalarının stres seviyesi ile arasında güçlü bir ilişki vardır. Aşırı stres sonucu bireyde oluşan gerilim, tedirginlik hali ve dikkat dağınıklığı iş kazalarının artmasına neden olmaktadır.

Aşırı stres seviyesi çalışanlarda işten ayrılma durumu olarak bir kaçış şeklinde ortaya çıkmaktadır. Sürekli stres altında kalan çalışanlar, örgütle bütünleşememe ve iş tatminsizliği sonucu işten ayrılmaların artmasına yol açmaktadır.

Fırsatlar (O)

Ölçülü stres ile artan motivasyon, üretim kalitesi üzerinde olumlu etki yaratır. Üretim kalitesinin artması ile örgütlerin de rekabet gücü artacaktır. Karlılıkları da artış gösterecektir. Bunun yanı sıra motivasyonu artan çalışanların mevcut olan yaratıcılıkları da daha fazla ortaya çıkacaktır.

Ölçülü stres seviyesi ile çalışanların artan verimlilikleri karşısında üretimin de aynı oranda artmasına fırsat yaratacaktır. Örgütlerin hedeflenen üretim kapasitelerine ulaşmasında çalışanların verimliliğinin ne kadar yüksek olduğu önemli rol oynamaktadır. Bununla beraber iş ortamında çalışanların performanslarının yüksek veya düşük olması da önem arz etmektedir. Yüksek performansa sahip çalışanların var olduğu örgütlerde karlılığın artmasına da bir fırsat yaratmaktadır.

İş hayatında ölçülü stresin yarattığı diğer bir fırsat da kalitenin artmasıdır. Yüksek verimlilik ve performans orantılı bir şekilde üretim kalitesinin de artmasına fırsat yaratacaktır. Artan üretim kalitesi ile örgütün satışlarında artış olacak, yeni pazarlara girme şansı ve müşteri memnuniyetinde artış fırsatı doğacaktır. Böylece çalışanları ile örgüt arasındaki bağların güçlenmesi için de fırsat yaratılmış olacaktır.

Tehditler (T)

Aşırı stres sonucu oluşan bedensel rahatsızlıklar sonucu bireyin işe devam etme durumunu engelleyecektir. Bu durumda örgütsel verimlilikte düşecektir. Sürekli sağlık problemi yaşayan çalışan işe devam edemeyecek ve bu durumda örgüte ek işçilik maliyeti getirecektir. Bedensel rahatsızlıklar ile birlikte ortaya çıkan psikolojik sorunlar nedeniyle yaşanan depresyon ve aşırı uyku vb. problemler sonucu bireyin verimliliği daha da azalacaktır. Sürekli yoğun stres altında çalışmak zorunda kalan bireylerde zamanla olumsuz davranışların ortaya çıkması sonucu meydana gelen, sigara, alkol ve uyuşturucu gibi alışkanlıklara yönelme durumların da artış gözükülebilmektedir.

Aşırı stres sonucu tükenmişlik sendromu yaşayan bireyler örgüte olan bağlılığı azalmakta ve bunun sonucu olarak işe devam etme isteği de azalmaktadır. Tükenmişlik bireylerde isteksizlik yaratmaktadır. Yoğun stres sonucu ortaya çıkan tükenmişlik çalışma isteği konusunda olumsuz davranışların ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Bunların sonucu olarak da çalışanların performans ve verimliliği düşmektedir. Bu durum sonucu örgütler amaçlarına ulaşamadığı için karlılığı da düşürücü etki yaratır.

Ayrıca mal ve hizmet kalitesinde düşüşler artmaktadır. Bunun sonucu örgütlerin satışlarında düşüşlerde gerçekleşebilir.

Aşırı stres sonucu işe karşı oluşan tatminsizliğin artması sonucu da işten ayrılmalarda artış gözlemlenmektedir, bunun yanı sıra bireylerde kariyer planları ile ilgili durgunluk da ortaya çıkmaktadır. Ayrıca yoğun strese maruz kalan çalışanlar iş ilişkilerinde yaşanan gerginlikler ile örgütsel iletişimin de zayıflaması kaçınılmaz olmaktadır. Çalışma arkadaşları ile olan ilişkilerde sürekli bir gerginlik ve aşırı stres çatışmalara yol açacaktır. Üst yönetimle olan ilişkilerde de bu olumsuz durumlar artış gösterecektir. Olumsuz iletişim sürekli bir çatışma ortamına yol açacaktır.

Aşırı stres çalışanlarda sürekli bir gerginlik ve dikkat dağınıklığına yol açmaktadır. Bu olumsuz durumlar karşısında iş kazalarının artması kaçınılmaz olmaktadır. Örgütler artan iş kazaları sonucu bazı maliyetlere de katlanmak zorunda kalmaktadır.

Sonuç olarak, iş hayatında stresin çok olumsuz yönleri olduğu gözükse de aslında ölçülü stresin de güçlü yönleri olduğu ve fırsatlar yarattığı görülmektedir. Örgütsel açıdan ölçülü stresin var olması gerekmektedir.

6.2. Tükenmişlik Sendromu SWOT Analizi

Bireysel ve örgütsel birçok nedenlerden dolayı ortaya çıkan tükenmişlik sendromunun olumsuz birçok sonucu olmaktadır. Bunun yanı sıra tükenmişlik sendromunun meydana getirdiği olumsuzlukları azaltmak için bireyler ve örgütler birçok stratejiler uygulamaktadır. Tükenmişliğin yarattığı olumsuzluklara karşı alınan her önlem aslında bireylerin ve örgütlerin gelişimleri için bir fırsat da yaratmaktadır.

Bu bölümde tükenmişlik sendromunun; güçlü ve zayıf yanları, olası fırsatları ve tehditleri değerlendirerek Swot analiz yapılacaktır.

Güçlü Yönler (S)

Tükenmişlik sendromuna maruz kalan bireyler bu durumdan kurtulmak için iyileştirici aktivitelere daha çok yöneleceklerdir. Çalışma rutinlerinde ve yaşam tarzlarında yaptıkları olumlu değişiklikler bireylerin psikolojilerine de iyi gelecektir. İş yaşamı dışında; hobi, spor, meditasyon ve gönüllü olarak yaptıkları etkinlikler sadece fiziksel olarak değil zihinsel olarak da bireyleri kendilerini daha iyi hissetmelerini sağlayacaktır. Birey kendini daha iyi hissettiğinde işe ve örgüte bağlılığı, performansı ve verimliliği artacaktır. Morali düzeleceği için iş arkadaşları ve yöneticileri ile ilişkilerini olumlu yönde etkileyecektir.

İşyerinde yöneticiler, çalışanlarda tükenmişlik sendromuna neden olacak durumları azalmak için yaptıkları stratejiler ile çalışanların organizasyon için değerinin ve anlamının vurgulanarak anlamalarını sağlamaktadır. Çalışanların yeterliliğini artırmaya yönelik hizmet içi eğitimler ile çalışanların daha verimli çalışmalarını sağlayacaktır.

Zayıf Yönler (W)

İş hayatında, çalışanlar tükenmişlik sendromuna maruz kaldığında duygusal ve fiziksel yorgunluk meydana gelmektedir. Bu durum uyku sorunlarına neden olacak, birey kendini gergin ve yorgun hissedecek. Bu yorgunluk hissi sonucu birey işe gitmek istemeyecektir. İşini yaparken dikkati dağılacaktır. Duygusal gerginlik hali çalışanın performansını, motivasyonunu ve verimliliğini düşürecektir.

İş hayatında tükenmişliğe maruz kalan çalışanlar da yoğunluk dışında fizyolojik rahatsızlıklara neden olmaktadır. Çalışan sürekli kendini hasta gibi de hissedebilir. Tükenmişlik mide hastalıkları, deri hastalıkları, migren ve kas ağrıları gibi rahatsızlıklara da neden olabilmekte, vücudunun bağışıklık sistemi de bozulabilmektedir. Diğer yandan, depresyon, kaygı, sabırsızlık, hoşgörüsüzlük eğiliminde artış, öz saygının azalması, uykusuzluk, çaresizlik, alınganlık gibi psikolojik sorunlara neden olmaktadır.

Tükenmişlik sendromu örgütlerde çalışanların iş performansını olumsuz yönde etkilemektedir. Örgüte bağlılıkta düşüş, azalan iş tatmini, yaratıcılıkta, problem çözümlerinde olumsuzluklar, yüksek oranda devir hızı ve yüksek sağlık giderlerine neden olacaktır. İşten ayrılmaların artmasına, iş yeri kazalarının artmasına, çalışanların işlerine gösterdikleri özverinin azalmasına neden olmaktadır.

Fırsatlar (O)

Bireyler iş hayatında tükenmişlik sendromu ile karşı karşıya kaldıklarında bu durumdan nasıl kurtulurum sorununa cevap aramaya başlar ve bununla ilgili çözümleri hayatına geçirir. Bu durum ile başa çıkmaya çabalarken uyguladığı yöntemler; bireye iş ile ilgili hedeflerini belirleme de ve kendini tanımada fırsat yaratmaktadır. Kişisel gelişim alanında ve yeteneklerini geliştirme alanında da fırsat yaratmaktadır. Fizyolojik ve psikolojik sağlık problemleri ile başa çıkma yollarında da fırsat yaratmaktadır. Çeşitli sosyal etkinliklere katılarak kendi motivasyonunu yükseltmek fırsatı yakalamaktadır. Motivasyonu yüksek bireyin işe ve örgüte bağlılığı, performansı ve verimliliği artacaktır.

Diğer yandan örgütler tükenmişlik sendromu ile başa çıkma yollarını uygularken, çalışanlar için yaptıkları iyileştirme yöntemleri örgütün hedef ve amaçlarına ulaşmasında fırsat yaratmaktadır. Performansı, verimliliği ve motivasyonu yüksek olan çalışanların var olduğu örgütlerin, üretim ve hizmet kalitesinin artmasına, karlılığın artmasına ve müşteri memnuniyetinin artmasına fırsat yaratır.

Tehditler (T)

Tükenmişlik sendromuna maruz kalan çalışanlar da sürekli bir kaçış hali olmaktadır. Her zaman kendilerini yorgun, tembel ve uyuşuk hissedeceklerdir. Bu durumda çalışma isteği ve işini yerine getirme isteğinin azalmasına neden olmaktadır. Sürekli gergin ve dikkatsiz davranışlar ortaya çıkacak, birey çok basit bir işte bile hata yapma durumu artacaktır. Bu da işlerin yanlış yapılmasına ve iş kazalarının artmasına

neden olacaktır. Birey tükenmişlik duygusu ile sık sık hastalanacak, birçok fizyolojik rahatsızlıkların ortaya çıkmasına neden olacaktır.

İş ortamında tükenmişlik sendromuna maruz kalmış bireyler ile çalışan örgütler de olumsuz birçok sonuçla karşı karşıya kalabilmektedirler. Çalışanların tükenmişlik durumları karşısında ortaya çıkan düşük motivasyon, performans ve verimlilik örgütleri de aynı yönde olumsuz etkilemektedir. İş ortamında meydana gelen çatışmalar örgüt iletişimini de olumsuz yönde etkilemektedir. Örgütler bu olumsuz sonuçlar nedeniyle birçok maliyete de katlanmak zorunda kalmaktadır. Örgütlerin hedefledikleri amaçlarına ulaşmasında engel teşkil etmektedir. Karlılıkta düşüşler, üretim kalitesinde düşüşler ve müşteri şikayetlerinde artış meydana gelmektedir.

Sonuç olarak, iş hayatında çalışanlarda görülen tükenmişlik sendromunun birçok olumsuz yönleri olduğu gözükmemektedir. Buna rağmen bireyler ve örgütler tükenmişlik sendromu ile başa çıkma yöntemlerini uyguladıklarında aslında kendilerinde ve örgütün yapısında iyileştirme fırsatı da yakalamış olacaktır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Örgütlerin devamlılığını sağlayabilmesi, varlığını güven ve huzur ortamı içerisinde sürdürebilmesi gerekmektedir. Sürekli değişimlere ayak uydurması ve her geçen gün daha ilerleyen teknolojiyi yakalamaları gerekmektedir. Bu teknolojiye rağmen iş hayatında az ya da çok insan emeğine duyulan ihtiyaç sonucu insan faktörü ön plana çıkmaktadır. Bu anlamda örgütler devamlılıklarını sağlayabilmek ve sektörde yerini koruyabilmek için çalışanlarının istek ve beklentilerini önemsemelidirler. Hayatlarının çoğu zamanını iş yerinde geçiren bireyler yaptıkları işten tatmin ve mutlu olmak isterler. İş hayatında çalışanın yaptığı işte verimliliğini ve o işten tatmin olmasını engelleyen etkenler stres ve tükenmişliktir.

Stres ve tükenmişlik, çalışanların verimliliği, motivasyonu, performansları, iş tatmin düzeyleri, işe devamlılık ve işten ayrılma durumları üzerinde doğrudan etkilidir. İş ortamında sürekli, çalışanın aşırı strese ve tükenmişliğe maruz kalması olumsuz etiler yaratmaktadır. Örgütün yapısal özellikleri, ücret politikası, kariyer fırsatlarının eksikliği, yöneticiler ve iş arkadaşlarıyla olan ilişkiler, yöneticileri astlara olan tutum ve davranışları, yaşanan çatışmalar, eğitim, yaş, cinsiyet, medeni durum ve aile içi ilişkiler gibi birçok etken çalışanın strese ve tükenmişlik yaşamasına neden olmaktadır. Bu durumlar hem çalışan üzerinde hem de örgütsel işleyişte olumsuzluklara yol açmaktadır. Stresin aşırı olduğu ve tükenmişliğe maruz kalındığı iş ortamında çalışmak zorunda kalan birey; fiziksel ve psikolojik sağlık sorunları yaşamaktadır. Bu durum örgütsel açıdan da bakıldığında, örgütün amaç ve hedeflerine ulaşması sürecinde olumsuz etkilerin ortaya çıkmasına neden olmaktadır.

Stres ve tükenmişliğin kişilik yapısı, yaş, cinsiyet ve medeni durum gibi birçok faktörden etkilendiğini ile ilgili açıklamamızı yapmıştık. Bunlara örnek verecek olursak, genç çalışanların daha yaşlı ve tecrübeli çalışanlara oranla fazla strese maruz kalmalarına bağlı tükenmişlik sendromuna girme olasılığı daha fazladır. Çünkü uzun yıllar çalışma hayatında daha tecrübeli olmaları durumunda stresle daha kolay başa çıkmaktadırlar. Çalışanların medeni durumları da tükenmişliği yaşamada etkili faktör olmaktadır. Pozitif aile ilişkileri bireyin iş yerinde yaşadığı yoğun stresi azaltıcı etkisi söz konusu olmaktadır. Böylece tükenmişliğe maruz kalma düzeyi de düşük seviyede olacaktır. Hayatının çoğu zamanını iş yerinde yoğun stres altında geçiren birey, evine gittiğinde kendini mutlu bir aile ortamı içinde bulduğunda stresin olumsuz etkileri de azalacaktır. Ancak aile içi iletişimin olumsuz ve kopuk olduğu durumlarda ise stres seviyesi daha da artacak, bireyin ruh sağlığı bozulacak ve tükenmişlik sendromuna yakalanma oranı artacaktır.

Birçok sektörde ve meslek gruplarında çalışanların psikolojik ve bedensel ağır iş yükü ile karşı karşıya kalmaları, bunun yanı sıra aşırı iş yükü ile çalışanların iş hayatları, örgüt içi iletişimleri, aile ve sosyal ilişkilerini de olumsuz etkilediğini görmek

mümkündür. Diğer bir durum ise, iş ortamından kaynaklanan tükenmişliğin çıkış noktası bireysel etkenler olsa bile iş hayatında çözümlenemeyen birçok örgütsel kaynakların neden olduğu görülmektedir. Çalışanların iş hayatında tükenmişlik hissine maruz kalmalarındaki en önemli etkenler başında, aşırı düzeyde iş yükü ve ücret tatminsizliği yer almaktadır. Çalışanlar, fiziksel yeterliliği ve eğitim düzeyine göre kapasitesinin altında da iş yaptığını hissettiğinde tükenmişlik yaşamaktadırlar.

Stres kaynaklarına bakıldığında, çalışanlarda stresine neden olan etkenler bireyler arasında farklılık göstermektedir. Yani, aynı stres kaynağı her bireyde aynı stres etkisi yaratmamaktadır. Birisi için stres durumu yaratan bir unsur başka bir çalışan için aynı etkiyi göstermeyebilir. Örgütsel stres ile bireysel stres arasında ilişkiye bakıldığında olumlu yönde ve orta seviyede bir ilişki olduğu görülmektedir. Bu nedenle stres kaynaklarını birbirinden bağımsız olarak değerlendirmemek gerekir.

İş hayatında, çalışanların örgütsel etkenlerden kaynaklanan stres çoğalınca bireysel stres düzeyi de artmaktadır. Örgütsel stres etkenleri ile bireysel stres durumu arasındaki ilişkiye bakıldığında; örgütsel yapı özelliklerinden ve politikalardan kaynaklanan stresin bireysel stresle arasındaki etkileşim seviyesinin daha az ve işin özelliklerinden kaynaklanan stres ve bireyler arası ilişkilerden kaynaklanan stresin bireysel stres ile ilişkisinin daha yüksek olduğu görülmektedir. Bunun yanı sıra, ast üst ve çalışma arkadaşları arasındaki ilişkilerindeki olumsuzluklar yaşanması, iş arkadaşları arasındaki aşırı rekabet ve çatışmanın yaşanması, olması gereken saygı ve takdiri görmeme, yönetimden ve çalışma arkadaşlarından yeterli destek görülmemesi ve dedikodunun yaygın olması da bireysel stres seviyesini etkilemekte ve arttırmaktadır.

Aşırı stres yükü sonucunda stresin artması iş tatminini olumsuz etkilediği ortaya çıkmıştır. Stres sonucu ortaya çıkan olumsuz durumları ortadan kaldırmak, minimize etmek veya kontrol altında tutmak için; stres danışmanlığı ve stres yönetim asistanlığı iyileştirme programları, çalışanlara yardım programları, gibi örgütsel stres programlarının yürütülmesi önerilmektedir.

Ayrıca iş hayatında çalışanların hem işin yapısal özelliklerinden ve içeriğinden kaynaklanan iş tatmini düzeylerinin düşük olduğu durumlarda stres ve tükenmişliğin arttığı görülmektedir. Örgütün belirli hedeflerine ulaşmasında iş tatmini zemin hazırlayıcı önemli rol oynamakta ve örgütlerde fiziksel ve ruhsal olarak sağlıklı ve mutlu bireylerin oluşmasına da katkı sağlamaktadır. İş ortamında, iş tatmini çalışanın yaptığı işine ve örgüte bağlılığını arttırdığı, işgücü devir hızı oranını azalttığı, bireysel ve örgütsel olarak işgücü başarısına olumlu katkı sağladığı dikkate alınarak örgütte iş tatmininin sağlanmasına önem verilmesi ve iş tatminsizliği oluşturan kaynakları ortadan kaldırılması için gerekli çalışmaların yapılması önerilmektedir.

Çalışanların örgüt politika, hedef ve amaçlarına bağlı kalınarak, optimum düzeyde stres seviyesi sağlanması için; iş yükünün uygun düzeyde yapılması, iş süreçleri ve iş akışlarında gereksiz bürokrasinin veya evrak kullanımının kaldırılması, iş zenginleştirme veya uygun görev değişimleri gibi uygulamalarla iş monotonluğunun engellenmesi önerilmektedir.

Stres ile baş edilmek için bireysel ve örgütsel olarak alınacak önlemleri uygulamaya getirilmesi önerilmektedir. Bireyin stres ile baş edebilmek veya stresi düşük düzeyde tutabilmesi için; yukarıda da açıkladığımız yöntemleri yaşam tarzı haline getirip, hayatın her alanında uygulamalıdır. Stres kaynağıyla yüzleşmeli ve kabul etmeli, kaygılı, öfkeli ve negatif davranışlardan uzaklaşması önerilmektedir. Örgütler ise; çalışanlar da stres yaratan etkenlerin neler olduğunu belirlemeli ve o etkenlerle mücadele etme fırsatları sağlamalıdır.

Stresin ne kadar da olumsuz yönleri olduğu inanılsa da, optimum seviyede stresin örgüt amaçları için gerekli olduğu yukarıdaki swot matrisinin güçlü yönlerine ve fırsatlara bakıldığında görülmektedir. Bu nedenle örgütlerin amaçlarına ulaşabilmeleri için uygun seviyede strese ihtiyaçları vardır.

Diğer yandan iş hayatında tükenmişlik sendromu ile başa çıkma yollarından bireysel ve örgütsel yöntemleri de önem arz etmektedir. İş hayatında bireysel başarıyı

yakalayabilmeleri ve örgütlerin rekabet güçlerini artırabilmeleri, varlıklarını sürdürebilmeleri için tükenmişlik ile baş etme yöntemlerini uygulamaya geçirmeleri gerekmektedir. Tükenmişlik sendromunun en büyük belirtisi işe gitmeme isteği olarak görülmektedir. Bununla birlikte hayal kırıklığı artmakta, takdir edilmeme ve anlaşılmama hissi kişide çoğalmaktadır. İş hayatında çalışana yaptığı her iş ve attığı her adımın boş gelmeye başlar, doğru yerde olmadığı düşüncesiyle mutsuzluk ve tatminsizlik yaşar.

Tükenmişlik sendromu ile çalışanlar da, zorunluluklar ve sorumluluklar arasında gidip gelen bir ruh hali oluşmakta, bununla beraber çevresindeki insanlarla iletişim kurmakta sorun yaşamaktadırlar. Karşılaştığı basit problemler bile gözünde büyümekte, bu yüzden sınırlı davranışlarda bulunabilmektedirler.

Tükenmişlik sendromunun kaynağında hem örgütsel sorunlar hem de bireysel nedenler olduğu için önlenmesi ve çözümü konusunda da yöneticilere ve çalışanlara ayrı ayrı iş düştüğünü görülmektedir. Örgütsel yapıda yapılması gerekenler; çalışandan iş ile ilgili beklentilerin net olması ve gerçekçi olması gerekmektedir. Çalışanların yeterliliğini artırmaya yönelik hizmet içi eğitimler çoğaltılmalı, örgüt için değerinin ve anlamının vurgulanarak anlamalarının sağlanması önerilmektedir.

Çalışanların bireysel olarak tükenmişlik sendromu ile başa çıkabilmeleri için; öncelikle yaşam tarzlarında değişiklik yapmaları gerekmektedir. İş yaşamı dışındaki hayatı; hobi, spor, meditasyon ve gönüllü etkinliklerle zenginleştirmeli, gerektiğinde tıbbi ve psikolojik destek alınmalıdır. Gereksiz elektronik uyarıları minimize etmeli, sınır koyma ve hayır deme kapasitesini geliştirerek gereksiz duygusal yüklerden ve iş yükünden uzaklaşmalıdır. Strese yol açan içsel ve dışsal faktörlerin ayırımını yaparak stresin hangi noktada kontrol edilebileceğini netleştirmek. Böylelikle stres ve ilişkiler üzerinde kontrol duygusunu sağlamalıdır. Çünkü aşırı streste tükenmişlik sendromuna yakalanma olasılığını arttırmaktadır.

Sonuç olarak stres ve tüklenmişlik bütün örgütlerde yaygın olarak var olan ve çalışanların stresin ve tüklenmişliğin neden olduğu olumsuz durumlardan etkilenmemesi için bireysel ve örgütsel önlemlerin alınmasını gerektiren; çok yönlü etkileri bulunan faktörlerdir. Örgütlerin devamlılığını sağlayabilmesi için gerek yönetim gerekse örgüt çalışanları tarafından alınacak önlemlerin ve düzenlemelerin sonuçlarının olumlu yönde sonuç verebilmesi için stres ve tüklenmişliğin olumsuz etkilerinin ve nedenlerinin farkında olunması ve gerekli önlemlerin alınması ile mümkün olacaktır. Stres ve tüklenmişliğin bireysel, örgütsel ve toplumsal yöndeki etkilerinin belirlenerek ve araştırılarak hem bireysel hem de sosyo-ekonomik sonuçlarının bilinmesi gerekmektedir.

KAYNAKÇA

KİTAPLAR

- Akat, İlter., Budak, Gönül., Budak, Gülay. (1997). *İşletme Yönetimi*. Beta Basım Yayım: İzmir.
- Altıntaş Ersin, *Stres Yönetimi*, Alfa Aktüel Yayınları, Ankara, 2003.
- Arıkanlı, Ahmet., Ulubaş, Bekir. (2004). *Yönetim: Yönetim Fonksiyonları ve Yönetici Davranışları*, Tarım ve Köy İşleri Bakanlığı Yayınları, Ankara.
- Baltaş, Acar., Baltas, Zuhul. (2002). *Stres ve Basa Çıkma Yolları*. Remzi Kitabevi: Ankara..
- Bingöl, Dursun. (2001). *İşletmelerde Davranış*. Beta Basım Yayım Dağıtım A.S.: İstanbul.
- Braham, J. Barbara. (1998). *Stres Yönetimi, Ateş Altında Sakin Kalabilmek*. (Çev.: Vedat G. Diker). Hayat Yayınları: İstanbul.
- Can, Halil. (1997). *Organizasyon ve Yönetim*. Siyasal Kitabevi: Ankara.
- Cole, Gerald. (2004). *Management Theory and Practice*. Thomson Learning: London.
- Cüceloğlu, Doğan. (1992). *İnsan ve Davranışı*. Remzi Kitabevi: İstanbul.
- Cüceloğlu, Doğan. (1994). *İnsan ve Davranışı Psikolojinin Temel Kavramları*. Remzi Kitabevi: İstanbul.
- Çobanoğlu, Ş. (2005). *İşyerinde Duygusal Saldırı ve Mücadele Yöntemleri*, İstanbul: Timaş Yayınları.
- Davenport, N. Swartz, R.D. Ve Elliot, G.P. (2003). *Mobbing İşyerinde Duygusal Ta-ciz*, (Çev: Osman Cem Önortay), İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Eren, Erol. (2000). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. Beta Basım Yayım: İstanbul.
- Eren, Erol. (2003). *Yönetim ve Organizasyon*. Beta Basım Yayım: İstanbul.

- Erdoğan, İlhan. (1996). *İşletmelerde Davranış*. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını: İstanbul.
- Eroğlu, Feyzullah. (1996). *Davranış Bilimleri*. Beta Basım Yayım Dağıtım A.S.: İstanbul.
- Eroğlu, Feyzullah. (2000). *Davranış Bilimleri*. Beta Basım Yayım: İstanbul.
- Ertekin, Yücel. (1993). *Stres ve Yönetim*. TODAİE Yayını: Ankara.
- Klarreich, H. Samuel. (1997). *Stressiz Çalışma Ortamı*. (Çev:Bengi Güngör). Öteki Yayınevi: Ankara.
- Luthans, Fred. (1992). *Organizational Behavior*. Mc Graw Hill Inc.: New York.
- McShane, L. Steven., Glinow, Mary Ann Von. (2003). *Organizational Behavior*. Mc Graw Hill Inc.: New York.
- Örnek, Ali Şahin., Aydın, (2003) *Kriz ve Stres Yönetimi* (2. Baskı), Detay Yayıncılık, Ankara, ss. 150-196
- Özkalp, Enver., Kırel, Çiğdem. (1996). *Örgütsel Davranış*. Anadolu Üniversitesi Eğitim Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Yayınları: Eskişehir
- Pehlivan, İnyet. (1995). *Yönetimde Stres Kaynakları*. Personel Geliştirme Merkezi Yayınları: Ankara.
- Pehlivan, İnyet. (2000). *İş Yaşamında Stres*. Pegem Yayıncılık: Ankara.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat. (1984). *Çalışma Psikolojisi*. Uludağ Üniversitesi Yayınları: Bursa.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat., Tüz, Melek. (2001). *Örgütsel Psikoloji*. Ezgi Kitabevi: Bursa.
- Schermerhorn, R. John. (1999). *Management*. John Wiley&Sons Inc.: New York.
- Schermerhorn, R. John., Hunt, G. James., Osborn, N. Richard. (2000). *Organizational Behavior*. John Wiley&Sons Inc.: USA.
- Tınaz, P. (2006). *İşyerinde Psikolojik Taciz (mobbing)*, İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.
- Tutar, Hasan. (2000). *Kriz ve Stres Ortamında Yönetim*. Hayat Yayıncılık: İstanbul.

- Tosi, L. Henry., Carroll, J. Stephen., Rizzo, R. John. (1990). *Managing Organizational Behavior*. Harper & Row Publishers: New York.
- Walter, H. (1993). *Mobbing: Kleinkrieg am arbeitsplatz*, Campus, Frankfurt.

MAKALELER

- Aktaş, Aliye., Aktaş, Ramazan. (1992). İş Stresi. *Verimlilik Dergisi*, 1.
- Arpacı, Fatma. (2005). Sekreterlerin Çalıştıkları Yöneticinin Kademesine Göre Stres Kaynaklarının İncelenmesi. *Gazi Üniversitesi Endüstriyel Sanatlar Eğitim Fakültesi Dergisi*, 17.
- Altay, Hüseyin (2009). Antakya ve İskenderun Otel Çalışanlarının Tükenmişliği ve İş Tatmini Üzerine Bir Araştırma. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6 (12), 1–17.
- Bakan, İsmail., Büyükbeşe, Tuba. (2004). Örgütsel İletişim ile İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Akademik Örgütler için Bir Alan Araştırması. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, 7.
- Durna, Ufuk. (2004). Yöneticilerin A Tipi ve B Tipi Kişilik Yapısı ve Bunlar Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma. *Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 11(1).
- Erdem, Ferda. (1992). “Fiziksel Çevre Stresörleri ve İş Görenlerin Üzerinde Bir Uygulama”. *Verimlilik Dergisi*, 2.
- Eren Gümüştekin, Gülten., Öztemiz, A. Bircan. (2004). Örgütsel Stres Yönetimi ve Uçucu Personel Üzerinde Bir Uygulama. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 23.
- Eren Gümüştekin, Gülten., Öztemiz, A. Bircan. (2005). Örgütlerde Stresin Verimlilik ve Performansla Etkileşimi. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(1).

- Fairbrother, Kerry., Warn, James. (2003). Workplace Dimensions, Stress and Job Satisfaction. *Journal of Managerial Psychology*, 18(1).
- Güçlü, Nezahat. (2001). Stres Yönetimi . *Gazi Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 21(1).
- Güney, Salih., Ayhan, Demir.(1997). Kamu ve Özel Sektördeki Tepe Yöneticilerinin İşle İlgili Stres Kaynaklarının Karşılaştırılması. *Verimlilik Dergisi*,2.
- Hogan, Lance, R, McKnight, Mark A (2007). Exploring burnout among university online instructors: an initial investigation. *Internet and Higher Education*, 10, 117–124.
- Luks, S. Alan., Savery, K. Lawson. (2001). The Relationship Between Empowerment, Job Satisfaction and Reported Stress Levels: Some Australian Evidence. *Leadership & Organization Development Journal*, 22(3).
- Maslach, Christina, M.P. Leiter (1997). The Truth About Burnout. (Jossey Bass, San Francisco, CA).
- Maslach, Christina, Goldberg, J. (1998). Prevention of burnout: New perspectives. *Applied & Preventive Psychology*, 7, 63–74.
- Maslach, Christina, Wilmar B. Schaufeli ve Michael P. Leiter (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397–422.
- Okutan Mustafa ve Tengimillioğlu Dilaver, İş ortamında stres ve stresle başa çıkma yöntemleri: bir alan uygulaması, *İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Vol 4, No 3, 2002, 1-27.
- Öncer, Mustafa. (2000). İş Yeri Ortamında Çalışanların Performansını Etkileyen Fiziksel Çevre Koşulları. *Verimlilik Dergisi*, 3.
- Saldamlı, Asım. (2003). Otel İşletmelerinde Stres Kaynakları ve Çalışanlar Üzerindeki Etkileri: Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerinde Bir Uygulama. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(6).

- Tarlan, Deniz., Tütüncü, Özkan. (2001). Konaklama İşletmelerinde Basarım Değerlemesi ve İş Doyumu Analizi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(2).
- Wright, Thomas, A., Bonett, Douglas, B. (1997). The contribution of burnout to work performance. *Journal of Organizasyonel Behavior*, 18, 491–499.
- Yılmaz, Abdullah., Ekici, Süleyman. (2003). Örgütsel Yasamda Stresin Kamu Çalışanlarının Performansına Etkileri Üzerine Bir Araştırma. *Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 10(2).
- Yousef, A. Darwish. (2002). Job Satisfaction as a Mediator of the Relationship Between Role Stressors and Organizational Commitment: A Study From an Arabic Cultural Perspective. *Journal of Managerial Psychology*, 17(4).
- Yüksel, İhsan. (2004). Çalışma Yasamı Kalitesinin Tipik ve A Tipik İstihdam Açısından İncelenmesi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 5(1).

DİĞER KAYNAKLAR

Tebliğ ve Konferanslar

- Bingöl, Dursun, Naktiyok, Atılhan. (2001), *Yönetici Akademisyenlerin Temel Stres Kaynakları ve Stresle Mücadele Teknikleri*, 9.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler, 24-26 Mayıs.
- Erkan, Necmettin.(1989). *Çalışma Hayatında Fizyolojik Stresler ve Ergonomi*, 2.Ulusal Ergonomi Kongresi, MPM Yayını, Ankara.

Tezler

- Aydın, Şule. (2004). Otel İşletmelerinde Örgütsel Stres Faktörleri: 4-5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Uygulaması. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

- Çağlıyan, Yasemin (2007).Tükenmişlik Sendromu Ve İş Doyumuna Etkisi (Devlet Ve Vakıf Üniversitelerindeki Akademisyenlere Yönelik Alan Araştırması), Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Erdoğan Tozkoparan, Güler. (2004). Toplam Kalite Yönetimi Yaklaşımında İnsan Kaynakları Yönetiminin Çalışanların İş Doyumuna Etkisi ve Uygulama Sonuçlarına Yönelik Bölgesel Bir Araştırma. Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Ok, Sibel (2002). Banka Çalışanlarının Tükenmişlik Düzeylerinin İş Doyumu, Rol Çatışması, Rol Belirsizliği ve Bazı Bireysel Özelliklere Göre İncelenmesi, Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Örmen, Uğur (1993). Tükenmişlik Duygusu ve Yöneticiler Üzerine Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Savran, Güzin (2007). Etik İklim ve Tükenmişlik Sendromunun Kalite Yönetim Sistemleri Üzerine Etkileri: Bir Laboratuar Uygulaması, Tezsiz Yüksek Lisans Projesi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Sümer, Dilge (2005). İnsan Kaynakları Eğitim Fonksiyonunun Mesleki Tükenmişlik Üzerine Etkisi ve Otomotiv Yan Sanayinde Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Torun, Alev (1995). Tükenmişlik, Aile Yapısı Ve Sosyal Destek İlişkileri Üzerine Bir İnceleme, Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Gezer, Nurdan. (1998). Muğla İli Merkezindeki Sağlık Kuruluşlarında Çalışan Hemşirelerde İş Doyumu ve Stres. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Tüzel, Yeşim. (2002). Örgütsel Stres Kaynaklarının İş Tatminine Etkisi Bankalarda Yapılan Bir Araştırma. Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Elektronik Kaynaklar

- Aytaç, Serpil. (2006), *Çalışma Yaşamında Kadın*, <http://www20.uludag.edu.tr/~nazan/2077-10.html>., Erişim: 20.04.2006.
- Ardıç, Kadir., Bas, Türker.(2006), *Kamu ve Vakıf Üniversitelerindeki Akademik Personelin İş Tatmin Düzeyinin Karşılaştırılması*, http://www.geocities.com/ceteris_paribus_tr/ardic5.doc., Erişim: 10.03.2006.
- Büyükbeşe, Tuba., Bakan, İsmail., Taşlıyan, Mustafa., Güven, Mehmet. (2003), *Akademik Personelin Kararlara Katılması Üniversitelerdeki Yöneticilerin Başarısını Etkiler mi?*, <http://iibf.ogu.edu.tr/kongre/bildiriler/03-01.pdf>., Erişim: 10.04.2006.
- Cam, Erdem. (2004), *Çalışma Yaşamında Stres ve Kamu Kesiminde Kadın Çalışanlar*,http://www.insanbilimleri.com/makaleler/psikoloji/Calisma_Yasam_inda.htm., Erisim:11.05.2006.
- Giderler, Ceren., Tokat, Bülent. (2006), *Yöneticilerin A tipi ve B tipi Kişilik Yapılarının Liderlik Davranışlarına Etkisi Üzerine Bir Araştırma*, <http://www.isletme-finans.com/bulent242.pdf> ., Erişim:28.05.2006.
- Güçlü, Nezahat. (2006), *Örgüt Kültürü*, <http://manas.kg/pdf/sbdpdf6/Guclu.pdf>., Erişim:03.04.2006.
- Gökçegöz, Fazlı., Birinci, İhsan. (2006), *Örgütsel Yabancılaşma*, http://www.egm.gov.tr/apk/dergi/37/web/makaleler/Fazli_GOKCEGOZIhsan_BIRINCI.htm., Erisim:17.04.2006.
- Gökdeniz, İsmail. (2006), *Üretim Sektöründeki İşletmelerin Örgüt İçi Stres Kaynakları ve Mobilyacılık Sektöründe Bir Uygulama*, www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos_mak/makaleler%5Csmail%20GÖKDENZ%5C73-189.pdf ., Erişim: 21.05.2006.
- İnsankaynaklari.com İçerik Ekibi. (2006), *Çalışanlarınızı Tatmin Etmek İçin NelerYapıyorsunuz?*,<http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=5094>, Erisim:17.03.2006.

- Karakaş, Fahri. (2006), *Zaman Yönetiminde A'dan B'ye Seyahat*,
<http://www.kariyer.com/CN/ContentBody.asp?BodyID=534>,
Erişim:10.05.2006.
- Keskin, Abdullah. (2006), *Motivasyon ve Dikkatin Öğrenme Üzerine Etkisi*,
<http://www.egitim.aku.edu.tr/motivasyondikkat1.pdf>, Erişim: 01.04.2006.
- Özarpacı, Oğuzhan. (2002), *İş Analizi ve İş Tanımı*,
<http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=47>, , Erişim:
12.05.2006.
- Tastan Bal, Seçil. (2006), *Stres ve Stres Yönetimi*,
http://www.insankaynaklari.com/CN/index001.asp?page=51&SectionId=3&ShowAb s=ON&PL=8&F_Konu=&GrpB=51, Erişim: 19.05.2006.
- Tutar, Hasan. (2006), *Kişilik-Psikolojik Şiddet (Mobbing) İlişkisi*,
<http://www.canaktan.org/yonetim/psikolojik-siddet/kisilik.htm>,
Erişim:10.05.2006.