

77741

T.C.  
**GEBZE YÜKSEK TEKNOLOJİ ENSTİTÜSÜ**  
**MÜHENDİSLİK ve FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**

**ÖRGÜTSEL STRES YÖNETİMİ**  
**ve**  
**BİR ARAŞTIRMA**

**Yıldıray AKPINAR**  
**YÜKSEK LİSANS TEZİ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI**

77741

**TEZ DANIŞMANI**  
**Yrd. Doç. Çiğdem DİKMEN**

**GEBZE**  
**1998**

Bu tez çalışması, G.Y.T.E. Mühendislik ve Fen Bilimleri Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun 01.09.1998 tarih ve 48/24 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından 11.11.1998 T.M.C. Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS Tezi olarak kabul edilmiştir.

JÜRİ

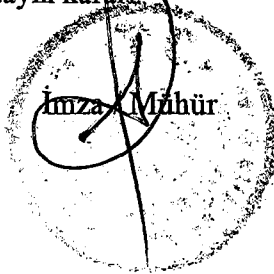
ÜYE : Yrd. Doç. Çiğdem DİKMEN  
( Tez Danışmanı )

ÜYE : Yrd. Doç. Oya ERDİL

ÜYE : Yrd. Doç. Adnan CEYLAN

ONAY

G.Y.T.E. Mühendislik ve Fen Bilimleri Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun 09/10/1998 tarih ve 28/30 sayılı kararı



## ÖZET

Bu tez çalışmasında örgütsel stres kavramı geniş olarak anlatılmaya çalışılmış ve diğer stres kavramlarından farkı anlatılmak istenmiştir. Örgütsel stresin nerelerden kaynaklandığı konusunda bir görüş birliği vardır. Fakat örgütsel stresin ne olmadığı ve onun yönetimi konusunda farklı yaklaşımlar vardır. Bu çalışmada bu konu etraflıca ele alınmıştır. Örgütsel stresle mücadele veya onu yönetmek konusunda literatürde sıralanan her tedbirin her örgütte aynı başarıyı göstermediği yapılan araştırmalarda ortaya konmuştur.

Çalışmada stres modeli oluşturulması ve bundan elde edilecek verilerle örgütün kendi iklimine ve kültürüne uygun bir müdahalenin seçilmesi gereği üzerinde durulmuştur. Örgütsel yararlar açısından da optimum seviyede bir stres yararlıdır. Stresin hiç olmadığı bir ortam daha çok sinir sistemi olmayan bir organizmaya benzer. En basit canlıda bile bir sinir sisteminin varlığı bilinmektedir. Bir anlamda stres örgütsel canlılığın bir sonucudur. Örgüt yönetiminin onu yok etmeye çalışmak yerine onu yönetmesi daha anlamlı bir çaba olacaktır.

Örgütsel stres, örgüt içinden ve dışından beslenmektedir. Örgütsel stres kaynaklarının sıralandığı bir ankette bu tip stresle çalışanları nasıl başetmeye çalıştıkları ve stres veren durum karşısında işyerinde nasıl bir tepki verdiklerinin anlaşılmasına yönelik bir anket çalışması yapılmıştır. Türkiye'nin büyük inşaat firmalarından birisinin merkez ofisinde bu amaca yönelik uygulamalı bir çalışma yapılmıştır. Bu uygulamalı çalışmanın yapılmasının amacı sıralanan faktörlerin yardımıyla örgütsel stresin yoğunluğunu test etmek, işyerinde verilen tepkilerin analizi sonucunda değerlendirmeler yapmak ve işletme yönetimine önerilerde bulunmaktır.

## SUMMARY

This thesis study aims to cover thoroughly the concept of organizational stress and to distinguish from different context of the stress concept. There seems to exist a consensus in the literature on the sources of organizational stress. However, there are different views and approaches on what stress “is not” and on the management of stress. In this study the subject has been covered extensively. Studies show that the impact of specific measures recommended in the literature for fighting organizational stress or managing it were not the same and reach the same success level in different organizations.

The study implies that there is a need for a stress model in every organization, and a way of dealing with stress appropriate for the specific organizational climate and culture. From the point of view of organizational interests, a certain level of stress is a requirement for any organization. An environment without stress is comparable to an organism without a nerve system. Even any simple creature has a nerve system. In other words, stress is a natural consequence of the organizational liveliness. Trying to manage stress rather than eliminate it, would be a more significant effort for management.

Organizational stress is fed both from in and out of organization. Through the interviews applied in this study, the stressors have been classified and interviewees have been asked several questions to discover their reaction to stress within the organization and their way of trying to cope with the situation creating stress. The empirical study has been conducted in the head office of a big scale construction company. The aim of empirical study has been to test the frequency of organizational stress with classified factors and make an appraisal based on the analysis of reaction, in order to make practical recommendations to the management of the company.

## TEŞEKKÜR

Elinizdeki bu çalışma şüphesiz bir çok insanın uzak veya yakın, dolaylı veya dolaysız, maddi veya manevi destekleri ve yardımları neticesinde oluşmuştur. Aşağıda ismini sayamadığım ama emeğinin geçtiğine inan herkese şimdiden sonsuz teşekkür ederim.

Bu çalışmanın başlangıcından sonuçlanmasına kadar geçen uzun denebilecek sürede bana hayatımın her aşamasında olduğu gibi desteklerini devam ettiren aileme, Fakülte Dekanımız Prof. Dr. Erol Eren beye, değerli bilim adamı Prof Dr. Orhan Türkdogan beye verdikleri eğitim için, tez danışmanım Yrd. Doç. Dr. Çiğdem Dikmen hanıma yardım ve önerileri için, verdikleri olağanüstü destek, sundukları imkanlar ve yaptıkları katkıları için Yapı Merkezi A.Ş. Gn. Md Yrd. Dr. S.Saygın Eyüpgiller beye, değerli görüş ve önerileri için GYTE İşletme Fakültesi Dekan Yardımcısı Yrd. Doç. Adnan Ceylan beye, her türlü yardımı gördüğüm İşl. Fak. Ar. Gör. Ercan Ergun beye ve diğer Ar. Gör. ve Asistan arkadaşlarıma, araştırmanın uygulama safhasında yardım ve ilgilerini esirgemeyen Yapı Merkezi A.Ş. bölüm yöneticilerine ve ankete katılan şirket çalışanlarına sonsuz teşekkürler ediyorum.

## İÇİNDEKİLER

### SAYFA

|                    |      |
|--------------------|------|
| ÖZET               | IV   |
| SUMMARY            | V    |
| TEŞEKKÜR           | VI   |
| İÇİNDEKİLER DİZİNİ | VII  |
| ŞEKİLLER DİZİNİ    | XII  |
| TABLolar DİZİNİ    | XIII |
| GİRİŞ              | 1    |

### I. BÖLÜM

#### BENZER KAVRAMLAR, STRESİN TANIMI, NEDENLERİ, BELİRTİLERİ, ETKİLERİ VE SONUÇLARI

|                                   |    |
|-----------------------------------|----|
| A- BENZER KAVRAMLAR               | 4  |
| 1- KAYGI                          | 4  |
| 2- ENGELLEME                      | 5  |
| 3- ÇATIŞMA                        | 7  |
| B- STRES                          | 11 |
| 1- STRESİN TANIMI                 | 11 |
| 1.1. Stresin Psikolojik Yönü      | 13 |
| 1.2. Stresin Fizyolojik Yönü      | 14 |
| 2- STRESİN NEDENLERİ              | 15 |
| 2.1. Kişisel Stres Nedenleri      | 16 |
| 2.1.1. Fizyolojik Stres Nedenleri | 16 |

|                                         |    |
|-----------------------------------------|----|
| 2.1.2. Psikolojik Stres Nedenleri       | 18 |
| 2.2. Örgütsel Stres Nedenleri           | 22 |
| 2.2.1. İş çevresi Stres Nedenleri       | 25 |
| 2.2.2. Organizasyonda Oynanan Rol       | 27 |
| 2.2.3. Meslekte İlerleme                | 28 |
| 2.2.4. İşteki İlişkiler                 | 28 |
| 2.2.5. Organizasyon Yapısı ve Atmosferi | 29 |
| 2.2.6. Ağır İş Yükü                     | 30 |
| 2.2.7. Kontrolün Elden Kaçması          | 30 |
| 2.2.8. Sosyal Destek Azlığı             | 31 |
| 2.2.9. Değişim                          | 31 |
| 2.2.10. Monoton İş                      | 32 |
| 2.3. Toplumsal Stres Nedenleri          | 33 |
| 3- STRES VE KİŞİLİK                     | 36 |
| 3.1. A Tipi Davranış Özellikleri        | 40 |
| 3.2. B Tipi Davranış Özellikleri        | 40 |
| 4- STRESİN BELİRTİLERİ                  | 41 |
| 5- STRESİN SONUÇLARI                    | 45 |
| 5.2. Stresin Örgütsel Sonuçları         | 48 |
| 5.2.1. Stres ve Verimlilik              | 49 |
| 5.3. Stresin Toplumsal Sonuçları        | 51 |

## II. BÖLÜM

### STRESLE BİREYSEL BAŞAÇIKMA METODLARI

|                                       |    |
|---------------------------------------|----|
| A- TANIMLAR                           | 53 |
| B- STRESLE BİREYSEL BAŞETME METODLARI | 54 |

|                                            |    |
|--------------------------------------------|----|
| 1- SOLUNUM KONTROLÜ                        | 54 |
| 2- TRANSANDANTAL MEDİTASYON                | 56 |
| 3- PROGRESSİF GEVŞEME                      | 57 |
| 4- TASSAVVUF                               | 58 |
| 5- AYURVEDA                                | 60 |
| 6- BİOFEEEDBACK                            | 61 |
| 7- POZİTİF DÜŞÜNME                         | 62 |
| 8- ZAMAN YÖNETİMİ                          | 64 |
| 9- MAKUL OLMAYAN İNANÇLARIN DEĞİŞTİRİLMESİ | 67 |
| 10- FİZİKSEL EGZERSİZ                      | 71 |

### III. BÖLÜM

#### ÖRGÜTSEL STRES YÖNETİMİ MODELLERİ

|                                                                       |    |
|-----------------------------------------------------------------------|----|
| A- ÖRGÜTSEL STRES MODELİNİN OLUŞTURULMASI                             | 73 |
| 1- ÖRGÜTSEL STRES MODELİ OLUŞTURULMASI GEREĞİ                         | 73 |
| 2- MODELİN OLUŞTURULMASI ve AŞAMALARI                                 | 76 |
| 2.1. I. Aşama: Sorunun Açıklanması                                    | 76 |
| 2.2. II. Aşama: Sorunun Ne Olduğunun Anlaşılması                      | 76 |
| 2.3. III. Aşama: Dış ve İç Ortamın Test Edilmesi                      | 78 |
| 2.4. IV. Aşama : Tanı                                                 | 81 |
| 2.5. V. Aşama : Müdahale                                              | 82 |
| 2.6. VI. Aşama : İzleme                                               | 84 |
| 3- ÖRGÜTSEL STRESİN AZALTILMASI AMACIYLA<br>YAPILABİLECEK MÜDAHALELER | 84 |

|                                                          |           |
|----------------------------------------------------------|-----------|
| <b>B- STRES YÖNETİMİ TEKNİĞİ OLARAK ÖRGÜT GELİŞTİRME</b> | <b>90</b> |
| 1- ÖRGÜT GELİŞTİRMENİN TANIMI                            | 90        |
| 2- ÖRGÜT GELİŞTİRME TEKNİKLER                            | 90        |
| 2.1. Duyarlılık Eğitimi                                  | 91        |
| 2.2. Örgütsel Yapı İle İlgili Düzenlemeler               | 93        |
| 2.2.1. Esnek Rol Belirleme                               | 93        |
| 2.2.2. Esnek Çalışma Saatleri                            | 93        |
| 2.2.3. İş Zenginleştirme                                 | 94        |
| 2.3. Çalışma Hayatı Kalitesinin Geliştirilmesi           | 95        |
| 2.4. Amaçlara Göre Yönetim                               | 96        |
| 3- ÖRGÜTSEL STRES MODELLERİ                              | 98        |
| 3.1. Doğrudan Etki Modeli                                | 98        |
| 3.2. Yumuşatılmış Etki Modeli                            | 99        |
| 3.3. Dolaylı Etki Modeli                                 | 100       |
| 3.4. Dolaylı Yumuşatılmış Etki Modeli                    | 101       |
| 3.5. Koşullu Aracılı Etki Modeli                         | 102       |
| 3.6. Sınırlı Aracılı Etki Modeli                         | 102       |
| 3.7. Aşırı Sınırlandırılmış Etki Modeli                  | 103       |

#### **IV. BÖLÜM**

#### **ÖRGÜTSEL STRES FAKTÖRLERİ, BAŞAÇIKMA STRATEJİLERİ ve STRES DURUMUNDA VERİLEN TEPKİ ÜZERİNE YAPILAN UYGULAMALI ARAŞTIRMA**

|                                  |     |
|----------------------------------|-----|
| 1- ARAŞTIRMANIN AMACI            | 104 |
| 2- ARAŞTIRMADA KULLANILAN YÖNTEM | 105 |

|                                             |     |
|---------------------------------------------|-----|
| 2.1. Araştırmanın Evreni                    | 105 |
| 2.2. Bilgi Toplama Aracı                    | 107 |
| 2.3. Anketin Uygulanması                    | 108 |
| 2.4. Verilerin İşlenmesi                    | 108 |
| 3- BULGULAR ve BULGULARIN DEĞERLENDİRİLMESİ | 109 |
| 3.1. Deneklerin Profili                     | 109 |
| 3.1. İşyerinde Stres Yaratıcı Faktörler     | 111 |
| 3.2. Stresle Başetme Stratejileri           | 128 |
| 3.3 Stres Durumundaki Tavrı                 | 140 |
| 4- FAKTÖR ANALİZİ                           | 149 |
| 5- KÜMELEME ANALİZİ                         | 158 |
| 6- SONUÇ ve DEĞERLENDİRME                   | 163 |
| KAYNAKLAR                                   | 172 |
| ÖZGEÇMİŞ                                    | 177 |
| EK:1 ANKET FORMU                            | 178 |
| EK2. VERİ SETİ                              | 183 |

## ŞEKİLLER DİZİNİ

| <u>Şekil</u>                                                                   | <u>Sayfa</u> |
|--------------------------------------------------------------------------------|--------------|
| 1.1. Engelleme Tepkisi                                                         | 7            |
| 1.2 Stresin Psikolojik ve Fizyolojik Yönü                                      | 15           |
| 1.3 İhtiyaçlar Pramidi                                                         | 17           |
| 1.4. Zihinsel Bedensel Duygu Teorisi                                           | 21           |
| 1.5. İş Çevresinin İş Görenler Üzerinde Etkileri<br>ve İnsanın Buna Reaksiyonu | 26           |
| 1.6. Zincirleme Stres Tepkisi                                                  | 35           |
| 1.7. Strese Dayanıklılıkta Farklı İnsanların Durumu                            | 37           |
| 1.8. Alarm Durumunda Enerjinin Ortaya Çıkmasını<br>Sağlayan Hormonların Yolu   | 47           |
| 1.9. Verimlilik ve Stres                                                       | 50           |
| 2.1. Solunum ve Stres                                                          | 55           |
| 2.2. Derin Nefes Alma                                                          | 55           |
| 3.1. Örgütsel Stresin Tesbitinden Müdahale Aşamasına<br>Kadar Geçen Süreçler   | 77           |
| 3.2. Doğrudan Etki Modeli                                                      | 98           |
| 3.3. Yumuşatılmış Etki Modeli                                                  | 99           |
| 3.4. Dolaylı Etki Modeli                                                       | 101          |
| 3.5. Dolaylı Yumuşatılmış Etki Modeli                                          | 101          |
| 3.6. Koşullu Aracılı Etki Modeli                                               | 102          |
| 3.7. Sınırlı Aracılı Etki Modeli                                               | 103          |
| 3.8. Aşırı Sınırlandırılmış Etki Modeli                                        | 103          |

## TABLOLAR DİZİNİ

| <b><u>Tablo</u></b>                                              | <b><u>Sayfa</u></b> |
|------------------------------------------------------------------|---------------------|
| 1.1. Holmes- Rahe Yaşam Değişimi Skalası                         | 20                  |
| 1.2. A ve B Tipi Kişilik Özellikleri                             | 39                  |
| 4.1. Cinsiyet Dağılımı Tablosu                                   | 109                 |
| 4.2. Yaş Grupları Tablosu                                        | 109                 |
| 4.3. Medeni Hal Dağılımı Tablosu                                 | 110                 |
| 4.4. Eğitim Durumu Tablosu                                       | 110                 |
| 4.5. Yönetim Kademesi Tablosu                                    | 110                 |
| 4.6. Yapılan Görevin Niteliği Tablosu                            | 111                 |
| 4.7. İşgörenlerin Faktör Puan Ortalamaları Dağılımı Tablosu      | 111                 |
| 4.8. İşgörenlerin Başetme Stratejileri Puan Ortalamaları Tablosu | 128                 |
| 4.9. İşgörenlerin Tavrı Puan Ortalamaları Dağılımı Tablosu       | 140                 |
| 4.10. Değişkenlerin Faktörlere Dağılımı Tablosu                  | 150                 |
| 4.11. Faktör Matrisi                                             | 153                 |
| 4.12. Faktör Yükleri Matrisi                                     | 155                 |
| 4.13. Kümeler Tablosu                                            | 159                 |
| 4.14. Puan Ortalamalarının Kategorilere Göre Dağılımı Tablosu    | 168                 |

## GİRİŞ

Çağımızda iş hayatında insanla ilgili sorunların incelendiği bilimsel çalışmaların olağanüstü bir hızla arttığını görmekteyiz. Bu bilimsel çalışmalar daha çok insancıl yaklaşımlardır. İşyerinde hayatının fiziki olarak üçte birini geçiren insan, düşünsel olarak ta işinden kaynaklanan duygusal etkileri hayatının tamamına yakınında hissetmektedir. İşgörenlerin huzurlu ve mutlu olabilmeleri hayatlarının fiziki ve düşünsel alanlarından büyük bir kısmını yaşadıkları işyerinde huzurlu ve mutlu olabilmeleri ile ilişkilidir.

İşyerinde çalışanların huzuru ve mutluluğu bir çok değişkenin etkisi altındadır. İşletme çevresi faktörleri, işletme içi faktörler ve işgörenin kendisinden kaynaklanan faktörler. Bu o kadar karmaşık bir ilişkiler ağıdır ki işgörenin normal hayatında olduğu gibi işyerinde de kendisine pür huzurlu ve mutlu olabileceği ortamın sağlanması görüldüğü kadar kolay değildir. İşyeri çevresi ve iç yapısından kaynaklanan birtakım faktörler gerilime, diğer bir ifadeyle strese neden olmaktadır.

Modern işletmecilik yaklaşımında rekabetin ve kalitenin en önemli unsuru olan insan, strese maruz kalan tek üretim faktörüdür. Bunlar, insanda huzursuzluktan ölüme varan rahatsızlıklara, işletmelerde çatışma, sabotaj ve işten ayrılımlara kadar yıkıcı sonuçlar doğurabilecek niteliktedir.

Stres kavram olarak olumsuz duygular uyandıran bir olgudur. Fakat stressiz bir hayat olamaz ve stressiz bir örgütte istenilen optimum bir örgüt değildir. İstenen huzurlu bir örgüttür. Bu, stresin yönetilmesi, kanalize edilmesi ile mümkün olacaktır. Stresle gerek bireysel ve gerekse örgütsel boyutta yapılacak mücadele, yönetim ve

onu kontrole yönelik kullanılacak tekniklerin zaman, yer ve şiddet bakımından bir plan dahilinde yapılması gerekmektedir. Stresle mücadele için kullanılan her yönetim tekniğinin başarılı olduğunu söylemek zor olduğu gibi, bir örgütte başarıyla uygulanan bir programın bir başka örgütte başarısız sonuçlara yol açtığı görülebilmektedir. Bu sonucu destekleyen bir çok araştırma ve bilimsel çalışma mevcuttur.

Stresle ilgili tekniklerin ve iyileştirmelerin, yeri, zamanı ve şiddeti iyi ayarlanmadan uygulanacak olması stresin daha yoğun olarak yaşanmasına da neden olabilecektir. Unutulmamalıdır ki her yeni uygulama örgüt çalışanlarında bir takım beklentiler ve kaygıların oluşmasına neden olur. Oluşan bu her iki durum alınacak sonuca göre örgütsel yıkımlara kadar ulaşan sonuçlar doğurabilir

Örgütler açısından stres belli bir düzeyde korunması gereken bir tepkidir. Stresin çok düşük olduğu durumlarda stresi doğuran bazı itici, harekete geçirici duyguların körelmesi söz konusudur. Bu heyecanı kaybolmuş algısı yavaşlamış, zayıflamış ve işini sevmeyen, önemsemeyen bir örgüt iklimine ait bir stres düzeyidir. Bunun tam aksi durumda da stres önce kişide, direnme safhası bitiminden sonra da örgütte yıkıcı etkiler yapacaktır.

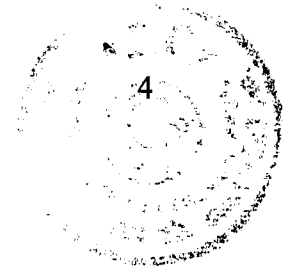
Stres aşırı yaşandığında ve kontrol dışı kaldığında oldukça önemli bir insan ve örgüt sorunudur. Stres ve onun yol açtığı hastalık ve işgünü kayıpları büyük boyutlara ulaşmıştır. Bu kadar önemli bir konuda örgüt yönetimlerinin kendi örgüt iklimlerine uygun bir model geliştirerek stres yönetimi modelleri oluşturmaları gerekmektedir. Vereceğimiz şu örnekte stres yönetiminin ne kadar önemli bir işletme yönetimi sorunu olduğu görülebilecektir. A.B.D’ de yıllık ciro olarak en büyük 500 şirketten 300’ünde stres yönetimi programları uygulanmaktadır. Daha da çarpıcı



olanı bu büyükler içinde bulunan New York Telefon İdaresinde stresle başa çıkma programları için harcanan her 1 Dolar için, sağlık harcamalarından 5.75 Dolar tasarruf edildiğinin ortaya konmuş olmasıdır.

Bu programları cesaretle uygulayacak olan işletmelerin sahip olacakları rekabet üstünlüklerini saymaya gerek yoktur. Örgütlerde, gerek işten ve gerek diğer sebeplerden kaynaklanan stresi ortadan kaldırmak ilk olarak işletme yönetiminin başarısını artıracak, verimliliği sağlayacak, insan sağlığını koruyacak, ve bir anlamda da toplumsal gerginliği azaltıcı sihirli bir faaliyet olacaktır.





## **I. BÖLÜM**

### **BENZER KAVRAMLAR, STRESİN TANIMI, NEDENLERİ, BELİRTİLERİ ETKİLERİ VE SONUÇLARI**

#### **A- BENZER KAVRAMLAR**

##### **1-KAYGI (ANXIETY )**

Genel olarak olumsuz duyguların yaşandığı durumlar kaygının ortaya çıkmasına sebep olur. Kaygıya ait belirtiler, kaygıyı oluşturan dış şartlardan onu yaratan kişiye doğru yaklaştıkça ağırlaşır. Duruma bağlı kaygı o şartlar içinde yaşanır ve kişiyi zorlayan durumun bitişi ile birlikte kaygıya ilişkin belirtiler de ortadan kalkar. Halbuki sürekli kaygı kişiye ait bir vasıf olarak var olur, ve çeşitli durumlarda daha fazla hissedilmekle beraber hayatın bütününe kaplar. Böyle bir kişide gerçek tehlike ile uyuşmayan tepkiler ortaya çıkar. Kaygılı olduğu söylenen bir insandaki ortak bedensel tepkiler, hızlı kalp atışları, titreme (özellikle bacaklarda), ağızda kuruluk, kısık ses, aşırı terleme ve bazen buna eşlik eden idrarı tutamamadır.( Baltaş ve Baltaş, 1996, s.122 )

Öte yandan kaygılı bir kişinin dış görünüşü aynı anda her tarafa yetişmek isteyen ama bir türlü seçimini yapamayan haldedir. Yüz ifadesi acil yardıma ihtiyacı olan panik içindeki bir insanı yansıtmaktadır.

Bu sebeple korku normal bir tepkidir. Kaygı durumunda ise duygusal tepkinin şiddeti tehditle orantılı değildir. Tehdidin varlığından bağımsız olarak devam

eder. Bu durumda da insan bedensel ve zihinsel güçlerini korku yaratan tehdidi ortadan kaldırma amacına yönelik olarak kullanamaz.(Akkoyun, 1988, s.58)

## **2-ENGELLEME( FRUSTRATION )**

Belli amaçlara yönelik davranışlar, ferdi, fiziki, toplumsal veya kültürel sebeplerle engellendiğinde meydana gelen durum (Tolan, 1975 ,s361) yada Kendimiz ile ulaşmayı arzu ettiğimiz amaç arasına bir engel girdiğinde ortaya çıkan duygu (Leawit, 1978, s.42) olarak tanımlanabilir.

İnsan ihtiyaçlarının çok ve çeşitli olması nedeniyle, varlığı ile davranışları kolaylaştırarak veya gerilimleri azaltarak organizmaya fayda sağlayabilecek olan bir şeyi arzu etme veya ondan mahrum kalma hali ihtiyaç için geniş bir tanımdır. (Wolman, 1973, s.245)

Daha kısa bir tanımla ihtiyaç insanda eksiklik hissi uyandıran duygudur. ( Manisalı, 1992, s.17)

İnsanı kendi amacına ulaşmaktan alıkoyan herhangi bir şey, engelleme kaynağıdır. İhtiyacın doğurduğu iç gerilim, insanın biyolojik, fizyolojik yapısından sosyal ve kültürel çevre unsurlarından dolayı giderilmeyebilir. Engelleme kaynağı ferdin içinde veya çevresinde olabilir. Örnek olarak lider olmak isteyipte sevilmeyen, mühendis olmak isteyipte matematikten anlamayan, terfi etmek isteyip fakat bir türlü yükselmeyen insanlar engellenmiştir.

Engellemeye tepki olarak, kişilik, özellikleri ve farklılıkları ölçüsünde, farklı davranışlar ortaya çıkmaktadır. Bu, kişiyi olumlu yönlü davranışlara yönelttiği

gibi, istenmeyen ve bozuk davranışlara da itmektedir. Engelleme bir idrak konusu olduğundan doğurduğu huzursuzluğa tepki olarak geliştirilen davranış ferdin kişilik özellikleri tarafından belirlenmektedir.

Engellemeye karşı gösterilen tepki genelde saldırganlıktır. Saldırganlık içe ve dışa dönük olabilir. Dışa dönük saldırılar engelleme kaynağına, üçüncü bir kişiye yada herhangi bir nesneye olabilir. Kendi kendini kötüleme, kendini cezalandırma davranışları içe dönük saldırganlığın tezahürlerindendir.

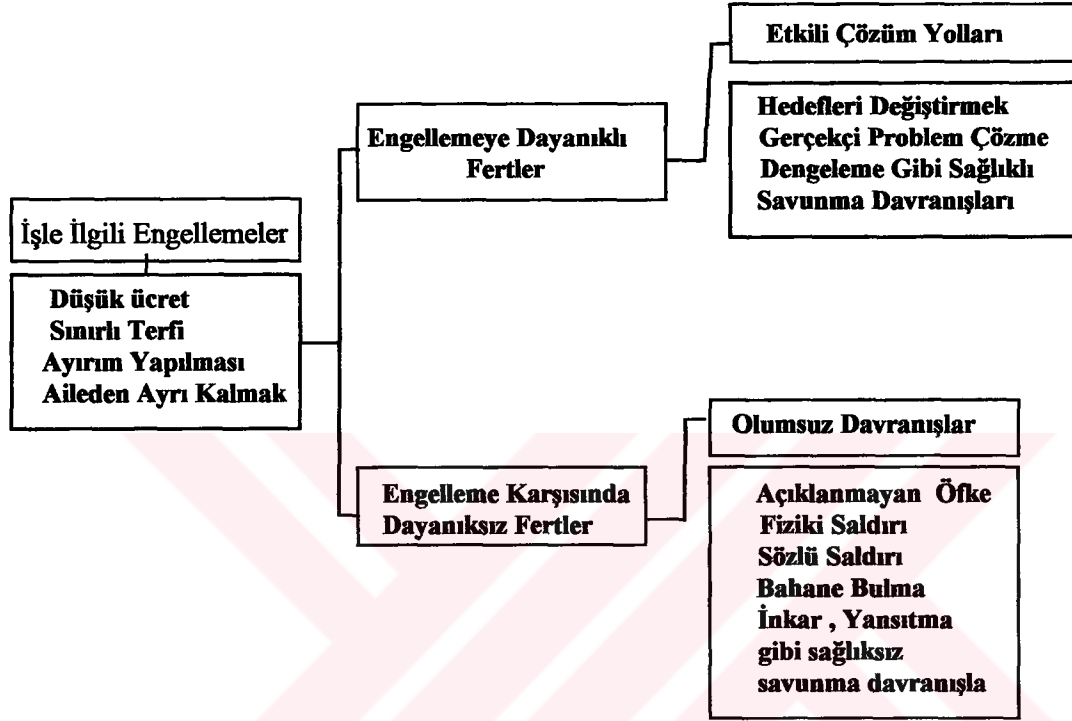
Engelleme durumunda insan içine kapanabilir veya problemlerden kaçabilir. Örgüt ortamında ,yüksek işgücü devri ,devamsızlık, devamlı şikayet, üstlerle veya arkadaşlarla normal olmayan tartışmalar, sabotajlar gibi iş performansını düşüren davranışlar, mide ülseri ve kalp bozukluklarına yolaçabilecek kadar önemli, çok çeşitli tepkiler engelleme sonucu oluşabilir.

Engelleme sebebi olarak idrak edilebilecek örgüt içi hususların ve iki ayrı kişilik tipinin başvuracağı etkili ve/veya daha çok olumsuz davranışların neler olabileceğini gösteren tablo anlamlıdır.( Du Brin, 1986, s.165)

Örnek olarak terfi edemeyen veya hala düşük ücret alan bir iş gören dayanıklı ise problemin çözümüne yönelik davranışlar içine girer. Üstleriyle konuşur ne yapması gerektiğini anlamaya çalışır. Bu yoldan sonuç almamışsa ücret ve terfi konusunda yeni bir hedef tespiti yapar.

Yeniden yorumlar yapar olmazsa başka alanda kendini ispatlamaya çalışır. Dayanıksız fertler ise, hemen sinirlenerek fiziki ve sözlü saldırıya geçebilirler. Bu şekilde tepkinin mümkün olmadığı durumlarda içten içe öfkelenirler. Sonuçta

başkalarını sorumlu tutma, kendi düşüncelerinin bir kısmını onlara mal etme vb. sağlıksız olumsuz savunma davranışları gösterebilirler.(Kaldırımcı, 1983, s.71.72)



Şekil - 1.1. Engelleme Tepkisi

Kaynak:Nurretin Kaldırımcı, Örgütsel Davranış Açısından Stres, s.72

### 3-ÇATIŞMA ( CONFLICT )

Tüm canlılar yaşamlarını devam ettirmek amacıyla çevreleriyle sürekli bir çatışma içindedirler. Çatışma insanlar bakımından gerek fizyolojik ve gerekse de sosyopsikolojik ihtiyaçların tatminine engel olan sıkıntıların meydana getirdiği gerginlik halleridir.(Eren, 1993, s.398)

Genel olarak her karşı koyuş ve karşılıklı olumsuz ilişki çatışma anlamına gelebilmektedir. Aynı zamanda oluşan, karşıt ihtiyaçlardan kaynaklanan çatışma, standart karar verme mekanizmalarında bir bozulma ve bunun sonucunda da fert

ve grubun bir davranış alternatifini seçmekte güçlüğe uğraması şeklinde anlaşılabilir.( Kolosa, 1987, s.550 )

Çatışma fert, grup, örgüt düzeyinde iç ve dış çevre itibariyle ortaya çıkabilir. Hem örgüt içinde istenmeyen davranışlara yol açtığı ve stresin önemli kaynaklarından birini teşkil ettiği, hem de her iki açıdan olumlu sonuçlara yol açabileceği üzerinde durulan çatışma, bir bakıma engellenmeye sebep olmaktadır. Hatta çatışmanın bir açıdan engelleme olduğu doğrudur. İki veya daha fazla, birbirine zıt güdü yada isteğin kişiyi ters yönlerle çekmesi çatışmayı kaçınılmaz kılmaktadır. Birbirine zıt davranışlara güdülenen insan ,bu davranışlardan birini tercih edemediğinde veya tercih etmek zorunda kaldığında sıkıntı, gerilim yada stres içine düşmektedir. Sıkıntı, gerilim veya stres çatışmanın süresi ve ağırlığına bağlı olarak az veya çok olmaktadır. İnsanlar yaşadıkları sürece çok sayıda çatışma durumu içinde kalabilir.(Tosi ve Hammer, 1974, s.244) Ancak bunlar üç tipe indirgenebilir:

3.2.1- Yaklaşma - Yaklaşma Çatışması

3.2.2- Kaçınma - Kaçınma Çatışması

3.2.3- Yaklaşma - Kaçınma Çatışması

Birbiriyle uyumu imkansız iki hedefe de aynı anda ulaşmak istemek birinci, istenilmeyen iki sonuçtan uzaklaşmak çabası ikinci, hem ulaşmak hem de uzaklaşmak durumu arasında tercih yapamamak üçüncü tip çatışmayı ifade eder.(Kılınç, 1984, s. 149-152)

Çatışmanın dört kaynağı vardır. Üç çeşit ferdi farklılıklar örgütlerde çatışmaya yol açar. 1. Kişilik farklılıkları çatışma yaratır. Bazı insanlar diğerlerine nazaran daha çok çatışma yaratır. 2.Amaçlardaki çatışma ,

çatışmaya sebep olur. Aynı şef pozisyonuna terfi etmek isteyen iki kişi birbiriyle çatışmaya girebilir. 3.Kültürel farklılıkların yol açtığı sanılan birçok çatışmanın, kökü gerçekte kültürden kaynaklanan davranış farklarından doğar.

İkinci olarak, statü farklılıkları da çatışmaya sebep olabilir. Üstlerin işgörenlerle çatışma ve uyuşmazlıklarında çoğu kez statü farklılıkları rol oynar.

Üçüncü olarak, sınırlı kaynaklar üzerinde rekabet de çatışmalara sebep olur. Örnek olarak, zaman, enerji, ve para sınırlıdır.

Dördüncü olarak da iş ve faaliyetlerin bir örgütteki akış biçimi de çatışmaya sebep olabilir ;

-Bir bölümün faaliyetleri diğer bir bölümün faaliyetlerine bağlı ise,

-İş önceden tahmini imkansız bir düzen ve tempoyla geliyorsa,

-İşi ifa edebilmek için yeterli bilgi mevcut değilse,

-Haberleşme yalnızca bir doğrultuda, tek yönlü seyrediyorsa, çatışmalar olabilecektir.

Öte yandan örgütlerin yapısı çeşitli kontrol ve denge ilkelerine bağlı olarak da çeşitli çatışma ve uyuşmazlıklara gebe dir.

Çatışma, uyuşmazlık yaşamının doğal bir parçasıdır. Modern yönetim düşüncesi çatışmayı örgüt yönetiminin normal bir parçası olarak kabul eder. Yöneticiler çatışmanın çözümü ile ilgili çeşitli yöntem ve yaklaşımları ya ayrı ayrı yada birlikte kullanılab ilirler. Bunlardan bazıları;( Ergün, 1997, s.83-85)

3.4.1-Kaçınma ve İnk ar etme Yöntemi “ Sorun Yok” Yaklaşımı :

Burada canımız acıdığı halde gülümseme, aynı fikirde olmadığımız halde aynı fikirde görünme benzeri bir davranış mevcuttur. Çatışma yönetiminde kullanılan en yaygın yöntemdir. Bu taktik ,çatışmayı soğutmak , tarafların durumu değerlendirmelerine olanak sağlamak ve uyuşmazlığı şimdilik hasır altı ederek gelecekteki çözüm için zaman kazanmak amacına yöneliktir.

#### 3.4.2-Hükmetme “Ben kazanacağım, Sen kaybedeceksin” Yaklaşımı:

Bir çözüm tarzını emrederek, şartlar dikkate alınır ve güç varsa bu çatışmada lehe sonuç sağlanabilir. Bu konuda kaybeden taraf başka bir konuda daha iyi silahlarla ve daha agresif bir tarzla dövüşmek için karşımıza çıkacaktır. Bu yöntem gelecekte yeni çatışmalara yol açacaktır.

#### 3.4.3-Yatıştırma “Hepimiz Gerçekten Aynı Fikirdeyiz” Yaklaşımı:

Bu taktik sorunları şaka ve nüktelerle yumuşatarak çözme yoludur.

#### 3.4.4-Daha Yüksek Bir Otoriteye Başvurma “Yukarı Havale Et” :

İnsanlar kendi aralarında anlaşılmayınca çoğu kez en kolay çözüm yolu , sorunu bir üst makamın karar vermesine bırakmaktır. Üst yönetici daha geniş bir perspektife sahiptir ve kendisi uyuşmazlığa taraf olmadığı için sorunları daha objektif olarak görebilir.

#### 3.4.5-Politikalar ve Kurallar Geliştirmek “Kitaba Göre Hareket Et”

Yaklaşımı

#### 3.4.6-Tarafsız Kişilere Başvurma “Bana Yardım Edermisiniz ?” Yaklaşımı

#### 3.4.7-İş Akışını Değiştirmek “İşleri Farklı Şekilde Yapalım” Yaklaşımı

#### 3.4.8-Gruplar arası Karşılaşma “Size Anlatayım” Yaklaşımı

### 3.4.9-Seçme ve Eğitim “Yeni Elemanlar Bulma ya da Eski Elemanları Eğitme” Yaklaşımı

### 3.4.10-Daha Yüksek Amaçlar Gösterme “Daha Büyük Düşman” Yaklaşımı

### 3.4.11-Pazarlık “Bir Anlaşmaya Varalım” Yaklaşımı

### 3.4.12-Rıza ve Uyuma Yönelik Problem Çözme (Consensus Problem Solving ) .( Dereli, 1988, s.200)

## B- STRES

### 1. STRESİN TANIMI

Genel olarak stres, bireyin bir gerksiniminden vazgeçmesine yada bir tepkide bulunmasına zorlayıcı, bireyin içinden ve dışından gelen ve çoğu zaman bireyde gerilime, üzüntüye, çöküntüye yolaçan bir güçtür.(Başaran, 1983, s.73)

Stres kavramı latince “Estrica”, eski Fransızcada “Estrece” sözcüklerinden gelmektedir. Kavram 17.yüzyılda felaket, bela, müsibet (adversity) dert, keder, elem (affliction) anlamlarında kullanılmıştır. 18. ve 19. yüzyıllarda ise kavramın anlamı değişmiş ve güç, baskı, zor gibi anlamlarda objelere, kişiye, organa veya ruhsal yapıya yönelik kullanılmıştır.

Buna bağlı olarak da stres nesne ve kişinin bu tür güçlerin etkisi ile biçimin bozulmasına, çarpıtılmasına karşı bir direnç anlamında kullanılmaya başlanmıştır.(Başaran, 1983, s.76)

İçsel ve dışsal talepler bireyin uyum kaynaklarını aştığında veya ona külfet olduğu durumlarda stresin ortaya çıktığını belirtmişlerdir. Stres, bireylerin fizik ve sağlık koşullarını etkileyen duygusal bir gerginlik ya da huzursuzluk olarak tanımlanabilir.( Lazarus ve Folkman, 1984, s.5)

Stres sağlığımızı bozan ve özgürce yaşamamızı engelleyen en önemli nedenlerden biridir. Stres bizi tehdit eden ve zorlayan tehlikelere karşı gösterdiğimiz, bedensel ve ruhsal bir tepkidir. Bu tepki sayesinde ya tehlike yerinden uzaklaşır, veya yeni duruma mücadele ederek uyum sağlarız.( Bolaç, 1995, s.24 )

Stres, kişide fizyolojik ve psikolojik dengesizlik meydana getiren haldir. Bir ferдин duygularında, düşünce süreçlerinde veya fizik şartlarında, ferдин çevresi ile baş edebilme gücünü tehdit eden bir gerilim durumudur. (Gibson, Ivancevich ve Donnelly, 1979, s.63)

Stres, otonom sinir sisteminde değişikliklere yol açan zihni veya fiziki yorgunluk durumudur.( Davis, 1986, s. 566)

Tüm bu terminolojiye rağmen gerçekte stres iki anlamda kullanılmaktadır. Bunlardan birincisi, insanın yada başka bir organizmanın tehlike içinde bulunduğu etkenler ve koşullara göre dengenin bozulduğu bir durumu anlatmak içindir. Bir başka deyişle, bireyin fizyolojik, biyokimyasal ve psikolojik stres tepkileri bu kapsamda düşünölür. İkinci anlamda ise stres, organizmanın dengesini bozabilecek tüm etkenleri (stressors) kapsayacak genişliktedir. Burada fiziksel (travma, sıcak, soğuk vb.), psikolojik (duygusal gerilimler, iç ve dış çatışmalar, iş sorunları vb.) içerikli tüm etmenler anlatılmak istenmektedir. (Baltaş ve Baltaş, 1996,s.264)

Stres konusunda öncü isimlerden Hans Selye'ye göre; stres kavramı üzerinde dururken, kuşkusuz stresin birçok tanımı ile karşılaşmak olasıdır. Ancak stresin ne olmadığı üzerinde durmakta önemlidir. Stres basit bir endişe değildir. Endişe duygusal ve psikolojik alemle ilgili iken stres bunun dışında fizyolojik dünyamızla

da ilgilidir. EndiŖe gibi, sinir gerginliği de stresten kaynaklanabilir, ama ikisi aynı değildir. Stres her zaman kaçınılması gereken kötü ve yıkıcı bir durum değildir.(Quick ve Quick, 1984, s.8,9)

Hay tarafından yapılan bir araştırmaya göre stres dört aşamada tanımlanmıştır. Bunlar hafif stres, orta derece stres, ağır stres ve paniktir. Bu dört aşamadan her birinde kişi çevresine karşı duyarlıdır. evre ile ilgili olmanın ilk düzeyi uyanık olmaktır. Uyanıklık hafif stres aşamasını gösterir, birey öncesine göre durumu daha g kavrar.

Haberdar olmanın ikinci düzeyinde, iletişim ve kavrama becerinde azalma vardır. Birey çevresinde olup bitenleri fark etmez, ancak başka bir gözlemci onun dikkatini duruma çekerse fark edebilir ki, bu stresin orta aşamasına işarettir. Burada kas gerginliği, kalp çarpıntısı, mide şikayetleri ve terleme vardır. Kişinin çevresindekileri kavrama beceriksizliği artarsa stres de artar ve ağır bir stres durumu olur.

Birey sadece ayrıntıları kavrar, duygusal ve fiziksel huzursuzluk vardır. Ayrıntılar kavrandığı halde bunlar arasındaki ilişki fark edilemez. Stresin çok artması halinde panik ortaya çıkar, iletişim ve fonksiyonlarda beceriksizlik meydana gelir, birey başkası tarafından uyarılsa bile kendine gelemes.(Pekçetin, 1981, s.17)

### **1.1 Stresin Psikolojik Yönü**

Psikologlar açısından stres, onu zihinde taşıyan kişiye aittir. Hepimiz günlük basit gözlemlerimizden, aynı olaya farklı kişilerin farklı tepki ve yaklaşımlarının olduğunu biliyoruz. Stres olgusu incelenirken, stres verici durumlar kadar onlarla karşılaşan bireyin psikolojik özelliklerinin de ele alınması ve değerlendirilmesi

önem taşır. Stres tepkisi, ortamda ne olduğuna bağlı olarak değil, insanın olana nasıl tepki verdiğine bağlı olarak ortaya çıkar. Yani olay tek başına belirleyici değildir. Burada kilit nokta, o belirli durum ile o belirli kişi arasındaki işlemdir. Yine stresin psikolojik yönüyle direkt etkili olan kişilik yapısı ve stres arasındaki ilişkiye bölüm sonunda bu başlık adı altında değinilecektir.

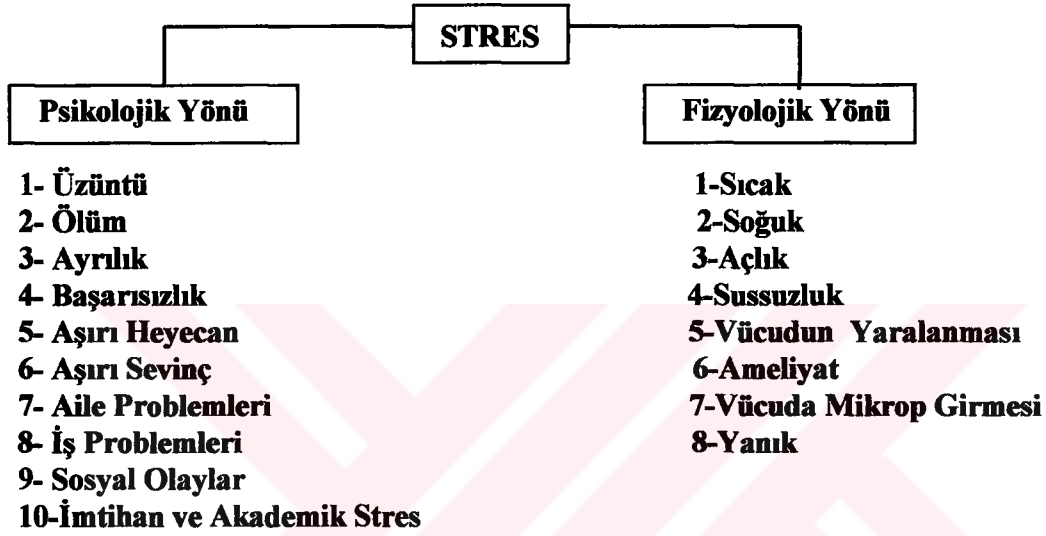
## 1.2 Stresin Fizyolojik Yönü

Stres yaratan problemler çok farklıdır. Fakat tüm bu stres faktörlerinin, diğer ifadeyle stressörlerin insan organizması üzerinde etkileri ve hücrelerde meydana getirdiği biokimyasal değişiklikler hep aynıdır. Stresten kişinin kaçınmasına ve stressiz bir dünyada yaşanılmasına imkan yoktur. Önemli olan stresin zararlı etkilerinden organizmayı korumaktır. Biz stresin iki yönü olduğunu söyleyebiliriz. Bunlar, stresin psikolojik ve fizyolojik yönüdür. Aşağıda bu iki yöne ilişkin bir tablo verilmiştir.(Şekil- 1.2)

Hiç merkez sinir sistemi olmayan hayvanlarda hatta bitkilerde bile fiziksel stres vardır. Yeri değiştirilen bir saksıdaki çiçeğin ve yaprakların kuruması onun strese maruz kaldığını gösterir.

Fiziksel stresten organizma çok çeşitli savunma mekanizmalarıyla korunmaya çalışır. Karnı acıkan bir insanın midesinde kasılmalar başlar ve o da mide ağrısı yaptığı için, kişiyi yemeye zorlar. Üşüyen kişinin yüzeysel damarları süzülür, kashlarda başlar ve bu şekilde ısı üretilir. Kişi üşüdüğünü hissederek o ortamdan kurtulmaya veya üzerine daha kalın elbise giymeye sevk edilir. Tersine sıcakta vücut terler, terle fazla ısıyı atar ve vücut sıcaklığını hep 37 C civarında tutmaya çalışır. Sıcak, soğuk, açlık, susuzluk gibi çok çeşitli streslere organizmanın nasıl cevap vereceği önceden kodlanmıştır. Bütün insanlar fiziksel uyaranlara diğer bir deyimle streslere hep aynı fizyolojik mekanizma ile cevap verirler. Yani çevre

sıcaklığı artarsa, bütün insanlar terler. Fakat ruhsal ve psişik streslerin algılanması ve değerlendirilmesi her insan için aynı değildir ve kişiden kişiye etkisi çok değişik olur.( Öztaş, 1987, s. 62-64)



Şekil -1.2 Stresin Psikolojik ve Fizyolojik Yönü

**Kaynak :**Beria Öztaş, Stres Fizyolojisi ve Organizma Üzerinde Etkileri, 1987, s. 67

## 2. STRESİN NEDENLERİ

Stres olgusunda en az dört faktör rol oynar. Birinci olarak stres yaratan olayın bir çevresi vardır. Stres durumu anlatılmaya çalışılırken bu çevre faktörlerinden değişik kelimelerle söz edilir. Bu kelimeler: talep (demand), yükleme (load), çıktı (input), baskı yapan (stressor) veya çevresel baskı (enviromental pressure) dır. İkinci faktör algıdır. Bir çevre içinde meydana gelen olayın algılanmasını ifade etmek için kullanılan kelimeler ise, tanıma (appraisal), düşünmeye ait, algılamaya ait (perception), kabul etme (acceptence) olabilir ki, bu organizmanın talebini

ifade eder. Üçüncü olarak, bu talebe organizmanın bir cevabı olduğunu ayırt ediyoruz. Bu cevap, fizyolojik, psikolojik, davranış ve sosyal ilişkiler seviyesinde olur. Dördüncü faktör ise, çevre içindeki olaya organizmanın cevabının neticesi olur.(Tezman, 1987, s. 3)

## **2.1 Kişisel Stres Kaynakları**

Stres doğuran sebepler kişinin kendisinde, çevresinde ve kişi çevre etkileşiminde olabilir. Stresin bir insan üzerinde etkili olması çoğu kere uygun kişilik ve çevre faktörlerinin bir arada bulunmasıyla mümkündür. Herkes için olmazsa bile bazı insanların kolayca stres içine girebilecekleri söylenebilir. Kişinin dışındaki stres kaynaklarının bu şekilde yorumlanması bütünüyle bir idrak (algı) meselesidir. Kişi dış faktörlerin manasını kendi istediği şekilde idrak edebilir. Kişinin kendinden kaynaklanan stres sebeplerini ortaya çıkarmak zor bir iştir. Kişiliği oluşturan değişkenlerin (kalıtım, aile, kültür, grup üyeliği vb.) ve diğer psikolojik faktörlerin ( öğrenme, motivasyon, tutumlar, idrak, kıymet hükümleri, inançlar vb..) etkileriyle çok farklı benlik kavramlarının gelişeceği, değişik psikolojik dengelerin ortaya çıkacağı bilinmektedir. Kişinin hangi hususlara duyarlı olacağı ve daha çok nelerden etkileneceği tahmin edilebilir ama bütünüyle kontrol edilemez.( Baltaş ve Baltaş, 1996, s. 37-40)

### **2.1.1 Fizyolojik Stres Kaynakları**

Hiç merkez sinir sistemi olmayan hayvanlarda hatta bitkilerde bile stresin olduğunu söylemiştik. Yeri değiştirilen bir çiçeğin ve onun yapraklarının kurumasının onun strese maruz kaldığının bir belirtisi olduğunu gösterir. Dış çevre şartlarından stres çeşitlerini kişiden kaynaklanan fiziki nedenlerden ayrı

stresin bir nedeni olabilmektedir. Son dönemlerde yapılan araştırmalarda estetik kaygı olarak adlandırılan bu stres kaynağının giderek arttığı gözlemlenmiştir. İhtiyaçlar piramidinin 6. basamağında yer alan estetik ihtiyaçların karşılanma derecesi veya engellenmesi bir stres nedeni olabilmektedir.

İhtiyaçlar piramidinin yine her basamağında kişisel fiziki öğelere rastlamak mümkündür. Yine her aşamada fiziksel stres kaynaklarının organizmada yapacağı etki strese dayanıklı ve dayanıksız kişilerde psikolojik etkilerden, fiziki rahatsızlıklara hatta ölümlere kadar değişik ve çeşitlidir.( Öztaş, 1987, s.59,60)



*Şekil -1.3 İhtiyaçlar Pramidi*

**Kaynak:** Acar ve Zuhal Baltas, Stres ve Başa Çıkma Yolları, 1996, s. 35

### 2.1.2 Psikolojik Nedenler

İnsan vücudu için çok daha önemli yer tutan psikolojik nedenlerdir. Ölüm, ayrılık, heyecanlar, imtihanlar, iş hayatındaki başarısızlık hep psikolojik nedenlerin kaynağıdır. Ruhsal stres diyebileceğimiz bu tür streste, stresin etkisi, stresin sıklığı ve ona organizmanın uyum gücüne bağlıdır. Ayrıca organizmanın bu stresi tehdit olarak algılamasına ve alarm reaksiyonlarını başlatmasına bağlıdır. İnsanlar stresi beyninin şuurlu alanı yani beyin kabuğu ile algılamaktadır. Buradan başlatılan bir dizi reaksiyonlarla iç organizmanın normal çalışmasını bozabilir. İşte bu mekanizma stresin insan vücuduna zararlı etkisinin esas özelliğidir.( Lazarus, 1966, s.245)

Stres verici durumlar kadar, onlarla karşılaşan bireyin kişiliğinin de ele alınması ve değerlendirilmesi önemlidir. Stres ve stresin insana etkisi söz konusu olunca olayın iki yönünü de dikkatle analiz etmek gerekir. Kişiler duygusal yaşantılarındaki duruşlarıyla (mood) “uyaran durumlarını” yorumlar ve tavır koyarlar. Sevdiği bir insanın gelmesini bekleyen bir kişi kapının sesini duyunca sevinç hatta coşku ile gidip sıcak bir karşılama yapar .Öte yandan beklediği kişiye kızgın, onunla ilişkilerinde huzursuz olan bir kimse, her an patlayabilecek olumsuz duygularla onu karşılar. Kişinin duygusal yaşantılarındaki davranışları da ihtiyaç ve güdülerle belirlenir. Çünkü davranış, yani harekete geçmek, ihtiyaçlardan kaynaklanır ve güdülerle yönlendir. İhtiyaçları karşılayan davranışlar her zaman aynı olmazlar. Aynı insan kahvaltı ihtiyacını iki farklı zamanda çok farklı güdülerle karşılayabilir.( Baltaş, 1987, s.42)

Çeşitli ihtiyaç sıralamalarının varlığına rağmen psikolojide yaygın kabul gören ihtiyaçlar piramidi, Maslow tarafından yapılmıştır. Bu piramitte bir

basamak tatmin edildikten sonra ancak bir üst basamaktaki karmaşık psikolojik ihtiyaçların tatminine yönelmek mümkün olur.(şekil-1.3)

Dr. Holmes ve Dr. Rahe tarafından Amerika Birleşik Devletlerinde Washington Tıp Okulunda yapılan çalışmada yaşamdaki büyük değişimlerin klinik etkisi “ Yaşam Değişim Ünitesi” olarak adlandırılmış ve puanlanmıştır. 20 yılı aşan süre ile bireylerin yaşam hikayeleri alınarak 8 yıllık sağlık durumu tespit edilmiştir. Yaklaşık 5000 kişinin “ yaşam değişim ünitesi” puanları ile sağlık durumları istatistiki tekniklerle karşılaştırılmış, puanları yüksek olanların sağlık durumlarının iyi olmadığı belirlenmiştir. Yaşam değişim ünitesi puanları yüksek olan bireylerin yaşadıkları değişimden sonra hastalanma riski yükselmektedir.(Karagüven, 1997, s.42,43) Söz konusu yaşam değişim ünitesi puanları aşağıdaki tabloda gösterilmektedir.( Tablo- 1.1)

İhtiyaçlar hiyerarşisi algıda en temel unsurdur. Kişinin kendini gerçekleştirmesine kadar uzanan ihtiyaçlarını aşağı basamaklardan başlayarak doyurması gerekmektedir. Bu ihtiyaçların karşılanmasındaki aksaklık veya gecikmeler gerçeklerden uzaklaşmaya yol açar. İhtiyaçların olanı farklı algılama veya olmayanı algılama yönündeki etkileri psikolojide nesneleri pek çok araştırmaya konu olmuştur. İnsan dış dünyada biçimi belli bile, kendi ihtiyaçları yönünde farklı algılar. Özetle denilebilir ki ihtiyaçlarımız ve eski yaşantılarımız beklentilerimizi belirler. Belirlenen bu beklentilerle olayları algılarız.

Stresten söz ederken önemli olan, o olayın o kişi için “tehdit edici” olarak algılanıp algılanmamasıdır. Bireysel farklılıklar, geçmiş yaşantılar, kişilik gibi farklı psikolojik mekanizmaları ifade eder. İhtiyaçlar ve geçmiş yaşantılar gelir geçer değil bireye özgüdür. Bu nedenle bireylerce olaylara atfedilen tehdit edici anlamları da değişecektir.

## Yaşam Değişim Ünitesi Puanları Tablosu

| OLAY                           | PUAN | OLAY                                     | PUAN |
|--------------------------------|------|------------------------------------------|------|
| Eşin Ölümü                     | 100  | Yasalarla ilgili zorluklar               | 29   |
| Ayrılık                        | 65   | Kişisel başarı                           | 29   |
| Aileden birinin ölümü          | 63   | Eşin işten ayrılması veya başlaması      | 29   |
| Kişisel yaralanma              | 53   | Kişisel alışkanlıkları değiştirme        | 24   |
| Evlilik                        | 50   | Amirlerle yaşanan sorunlar               | 23   |
| İşi kaybetme                   | 47   | İş koşullarının ve saatlerinin değişmesi | 20   |
| Eşle barışma                   | 45   | Evin değişmesi                           | 20   |
| Emeklilik                      | 45   | Okulun değişmesi                         | 20   |
| Ailedeki birinin sağlık durumu | 44   | Ortam değişimi                           | 19   |
| Eşin hamile olması             | 40   | Sosyal faaliyet değişimi                 | 18   |
| Cinsel problemler              | 39   | Başka yere borçlanma                     | 17   |
| Aileye yeni birinin katılımı   | 39   | Uyku düzeninin değişmesi                 | 16   |
| Parasal değişimler             | 38   | Aile fertleri sayısında değişme          | 15   |
| Yakın arkadaş ölümü            | 37   | Beslenme alışkanlığı değişimi            | 15   |
| İşin türünde değişim           | 36   | Tatil                                    | 12   |
| Eşle tartışma                  | 35   |                                          |      |
| Ev edinme problemi             | 31   |                                          |      |
| Ev borcu                       | 30   |                                          |      |
| İş sorumluluğunda değişim      | 30   |                                          |      |
| Çocukların evden ayrılması     | 29   |                                          |      |

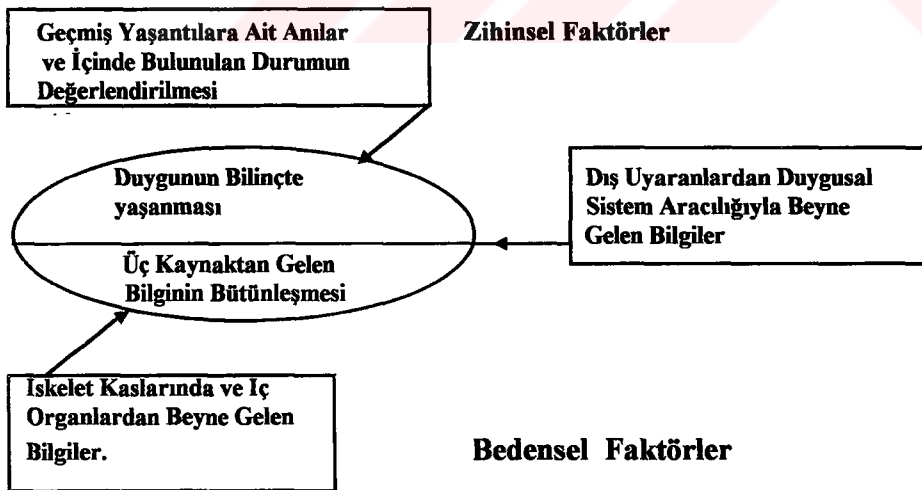
Tablo-1.1 Holmes - Rahe Yaşam değişimi Skalası

Kaynak: M.Hülya Ü.Karagüven, İş Kazaları Ve Stres, 1997, s.43

Kişilik insan yapısının, duygusal durumunun, davranış biçimlerinin, ilgilerinin yeteneklerinin ve diğer psikolojik özelliklerinin en karakteristik ve orjinal bütünüdür. Bu tanımda, ruhsal sürekliliği yansıtan benlik ve çeşitli kişiliklere özgü nitelikleri yansıtan karakter kavramı vardır. Benlik kavramı, bireye özgü düşünce duygu ve idealler ile yetenekleri, karakter ise bu niteliklerin eyleme dönüşmesini ve bireysel farklılıkları içerir.

Organizmanın kalıtsal ve çevresel koşullarla belirlenmiş olan aktüel ve potansiyel davranış kalıplarının bütünü kişilik olarak yorumlamaktadır. Gündelik çeşitli streslerde dikkatli bir gözlemci, kişilik özelliklerine bağlı değişiklikleri kolayca fark edebilir. Stres verici durumdaki tepkiler kişilik özelliklerine göre korku, kaygı ,gerilim veya geri çekilme gibi farklı psikolojik niteliklerde olabileceği gibi, terleme, kızarma, kalp atışlarındaki hızlanma gibi farklı fizyolojik niteliklerde de olabilir. Farklı kişiler aynı tepkileri veriyor dahi olsalar bunların şiddetleri farklı olacaktır.( Eyseneck, 1983, s. 122,123)

Kişinin stresi yaşamaması, kişilik donanımları ve elindeki olanakları kullanabilmesi ile ilişkilidir. Bu sebeple kişisel özellikler stresten korunabilme derecesini de belirler. Üzüntü, ölüm, ayrılık, başarısızlık, aşırı heyecan, aşırı sevinç, aile problemleri, sosyal olaylar, imtihan vb. önemli stres nedenleri de geçmiş yaşantılardır.



**Şekil 1.4 - Zihinsel Bedensel Duygu Teorisi**

**Kaynak:** A. ve Z. Baltaş, Stres ve Başa Çıkma Yolları, 1996, s.36

## 2.2 Örgütsel Stres Kaynakları

Örgüt içi ortamda ve örgüt dışı çevrede bulunan stres kaynağı faktörler kişiye, örgüte ve çevreye ait değişkenlerin etkileşimi sonucu etkili olacaktır. Aileden, örgüt ortamı özelliklerinden ve toplumsal ilişkilerden kaynaklanan stres faktörleri tek başlarına stres doğurabilecek ağırlıkta olabileceği gibi, işgören böyle bir sonuca yol açacak şekilde de çevre faktörlerini yorumlayabilir.

Örgütlerin insan unsurunu ihmal etme derecesi ölçüsünde ortaya çıkacak sonuç Örgütsel Stres olacaktır.( Şencan, 1986, s.3)

Bir örgütteki işgörenleri etkileyen farklı stres kaynakları şunlardır

- a- İş yükünün fazlalığı
- b- Zamanın sınırlılığı
- c- Denetimin niteliğinin düşük olması
- d- Yetkinin sorumlulukları karşılamada yetersiz kalması
- e- Politik havanın güvensizliği
- f- Rol belirsizliği
- g- Örgüt ve bireyin değerleri arasında uyumsuzluk
- ı- Kişi ile işi arasında uyumsuzluk
- I- Rol çatışması
- j- Rol ile ilgili aşırı yük
- k- Sorumlulukların yarattığı endişe
- l- Çalışma koşulları
- m- İnsan ilişkileri
- n- Yabancılaşma (Davis, 1987, s. 442)

Örgütsel stres kaynakları farklı bir sınıflamaya göre aşağıda ortaya konulmuştur.

**I-Örgütsel Özellikler ve Süreçler**

**a) Örgütsel Siyasal**

- Adaletsiz ve yetersiz performans değerlendirme
- Adaletsiz ödeme
- Keyfi ve belirsiz politikalar
- İşin dönerli olarak verilmesi
- İdealist iş tanımları

**b) Örgütsel Yapı**

- Merkezcilik, karara katılmada yetersizlik
- Gelişme veya ilereleme fırsatının azlığı
- Aşırı biçimsellik
- Emeğin bölünmesi ve aşırı uzmanlaşma
- Örgütsel birimlerin birbirine bağılılığı

**c)Örgütsel Süreç**

- Zayıf iletişim
- Performansa ilişkin veri eksikliği veya zayıflığı
- Amaçların belirsizliği veya çatışması
- Temsilcilerin etkisizliği
- Yetiştirme programları

**II- İş Gereklileri ve Rol Özellikleri**

**a) Çalışma Koşulları**

- Kalabalık
- Gizliliğin azlığı

- Mekan düzenlemenin kötülüğü
- Gürültü
- Aşırı sıcak veya soğuk
- Işıklıandırmanın kötü olması
- Zehirli kimyasal maddelerin varlığı

b) İş Koşulları

- Güvenlik tehlikesi
- Hava kirliliği
- Radyasyon

c) Kişilerarası İlişkiler

- Adaletsiz veya saygısız denetçiler
- Kabul ve tanınma yoksunluğu
- Güven yoksunluğu
- Yarışma (Rekabet)
- Temsil sorumluluklarında güçlük
- Gruplar arası ve gruplar içi çatışmalar

d) İş Gerekleri

- Tekrarlı çalışma
- Beceri gereğinin azlığı
- Başka kişilerden sorumlu olma
- Eksik istihdam, fazla istihdam

e) Rol Özellikleri

- Rol çatışması
- Rol belirsizliği
- Rolün az veya fazla oluşu

-Rol-statü azlığı (Schafer, 1987, s. 312)

Her iki faktör grubunun neleri ihtiva ettiği konusunda farklılıklar bulunmasına rağmen örgütsel davranış yazarları genel olarak aynı hususlar üzerinde durmuşlardır. Bir kaynakta kabiliyetinin altında çalışma, karışan ve çatışan hedefler (rol belirsizliği ve rol çatışması), aşırı çatışma istenmesi, iş güvenliğinin yokluğu örgüte atfedilebilecek stres kaynakları olarak belirlenirken ilgi yokluğu, engellenmiş ilerleme istekleri, yapılan işle bağdaşmayan aile arzuları ve A tipi kişilik (sabırsız, ihtiraslı, stres içine girmeye uygun kişilik yapısı ) ferdi faktörler olarak yorumlanmaktadır.

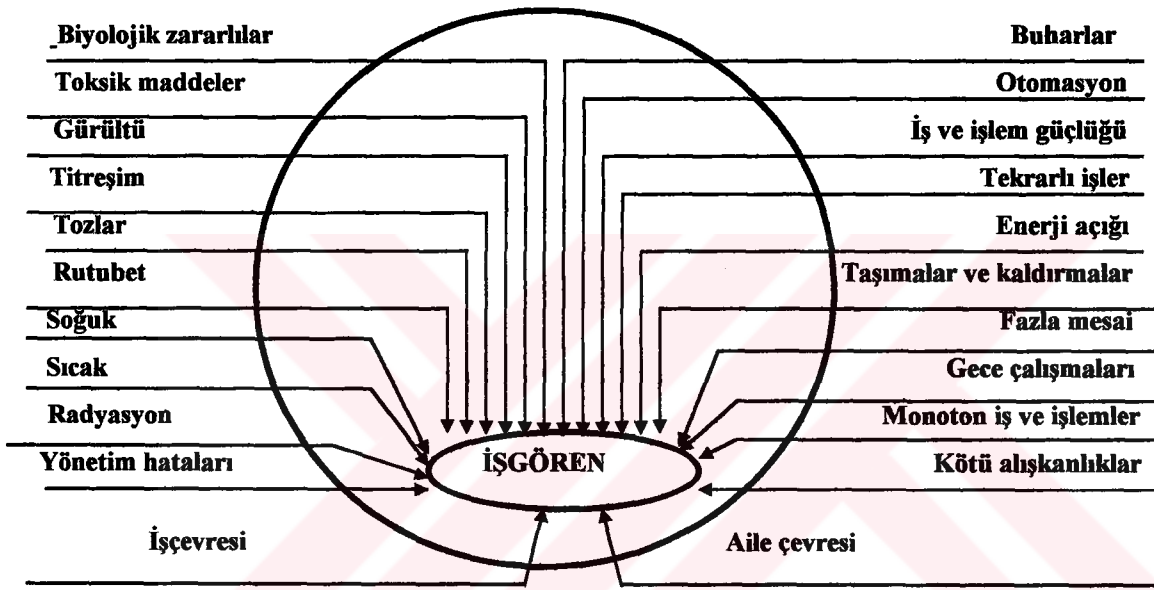
### 2.2.1 İşçevresi Stres Kaynakları

Çalışanların mesailerı süresince içinde bulundukları çevre, yaptıkları iş, işleme tabi tutukları yarımamül yada mamul maddeler, iş düzeni, çevredeki araç, gereç ve makinalar, iş ve işlemlerin hızı, çalışma saatleri gibi etkileşim odakları mevcuttur.

İşçevresi stres kaynakları daha çok fiziki çalışma koşullarıdır. Bunları sayacak olursak ; soğuk, sıcak, titreşim, rutubet, gürültü, aydınlatma, zehirliler, tozlar, biyolojik zararlılar, radyasyon vb. Etkileri bakımından, soğukta becerinin azalması, daha fazla enerji ihtiyacı, kazalara yatkınlığın artması, genel bezginlik etkisi ve iş hevesi kayıpları gibi verimliliği azaltan etkiler açığa çıkar. Aynı değerlendirme diğer faktörler içinde de sıralanabilir. Daha fazla ayrıntıya girmeden bir şekil üzerinde toplu olarak gösterilmiştir.( şekil-1.5 )

Şekilde görüldüğü gibi iş çevresi, iş düzeni ve işlemler yanında çok çeşitli zararlılar, işletme yönetiminin idari hataları, iş ve aile çevresinden gelen sorunlar,

iş yaşamına uyum güçlükleri ve kişilerin kötü alışkanlıkları gibi çok değişik etmenler de insan performansına akseden etkiler yaparlar. Bu tür stresler altında insanlar, beceriksiz, uyumsuz, isyankar, bezgin, bunalımlı ve iş hevesini tümü ile yitirmiş bir varlık haline gelebilir ve çeşitli stresler etkisi ile, organik ve psikolojik dengesini ve organik sağlığını tehlikeye düşürebilir.



### REAKSİYONLAR

Beceri yetmezliği  
Başarısızlık  
Uyum güçlükleri  
Bezginlik  
Bunalımlar  
İş hevesi kaybı  
Yorgunluk ve yıpranma  
Sağlık sorunları  
Kaza ve sakatlıklar  
Malûliyet  
ve  
ÖLÜM

Şekil- 1. 5 İş çevresinin işgörenler üzerindeki etkileri ve insanın buna reaksiyonları.

Kaynak: Necmettin Erkan, İşletmelerde İnsan Gücü Verimliliği, 1989, s. 27

Bu tür stresler altında insanlar kaza yapabilir, sakatlanabilir, tümü ile veya kısmen işgörmez hale gelebilir ve hatta ölümle sonuçlanabilecek vahim kazalar ile karşı karşıya kalabilirler. (Erkan, 1989, s. 25-27)

### 2.2.2 Organizasyonda Oynanan Rol

Örgütsel stres kaynaklarından biriside örgütte oynanan rolden kaynaklanan streslerdir. Bunlar kısaca görevden kaynaklanan çelişki, görevdeki belirsizlik, sorumluluk olabilir.

Çelişkili görev, iş hayatındaki diğer gerilim kaynaklarına oranla en fazla incelenmiş olanıdır. Yapılan araştırmalar, görevlerindeki çelişkilerden yakınların genelde iş tatminlerinin az olduğuna veya yok olmaya yakın olduğuna ve bu durumun gerginlikleri arttırdığını ortaya çıkarmıştır.

Daniel Katz ve Robert L.Khan'a göre; Çelişkili görev : “ Aynı anda ortaya çıkan uyulması zorunlu iki (veya daha çok) farklı baskının arasındaki tutarsızlıktır” şeklinde ifade edilmekte ve dört çeşit görev çelişkisinden söz etmektedir. (Katz ve Khan, 1997, s.202)

1-Yapısal Çelişki: Yöneticinin astlarına verdiği görevleri hem kısa zamanda bitirip vermesi, aynı zamanda her kademenin imza etmesini istemesi halinde ortaya çıkan çelişkidir.

2-Çokbaşlılık Çelişkisi: Daha çok matriks organizasyonlarda görülür. Bir astın bir veya daha çok eşit düzeyde yöneticiye karşı sorumlu olması halinde mevcuttur.

3-Sorumlulukların Çelişkisi: Bir yöneticinin iki ayrı sorumluluğu birbiriyle çatıyorsa bu tür çelişkiden söz edilir.

**4-Kişilik Görev Çelişkisi:** Örgüt yönetiminin bireyin kişisel değerlerine uymayan görev veya görevleri yerine getirmesini istemesi ile oluşur.

Görevde belirsizlik, görevin açık ve seçik olarak belirtilmemesi ve bireyin bilgi sahibi olmamasından dolayı oluşan gerilim kaynağıdır.

Bir diğer stres kaynağı olarak yönetici çevresindekilere karşı aşırı ilgi ve sorumluluk duyarsa o kadar çok gerilime girer.

Çalıştığı iş ortamında kendini kendi işi ile ilgili bir sahip olma duygusu ile besleyen örgüt üyeleri bunu ihlal etmek isteyenler ile çatışmalar veya buradan başka yerlerde göreve gönderildiklerinde gerilime girerler.

### **2.2.3 Meslekte İlerleme**

Eğer birey işyerinde ilerleme imkanının olmadığına inanırsa, işindeki her türlü çabayı gereksiz görebilir ve işe karşı olumsuz bir tutum takınabilir.(Eren, 1984, s. 193)

-- Yetersiz terfi, hızlı terfi, iş güvensizliği, hırs, başarı gibi meslekte ilerlemeyi ilgilendiren unsurlar birer stres kaynağıdır aynı zamanda.

### **2.2.4 İşteki İlişkiler**

Bir işletmenin belirli bir grubu içerisinde yer alan kişiler arasında, kişilik uyumu beklemek her zaman mümkün değildir. Ancak yönetici ile yönettiği kişiler arasında önemli ölçüde kişilik uyumsuzluğu varsa yöneticilerin bazı davranış ve uygulamaları grup tarafından olumlu algılanmayabilir. Bu durum o ortamda ilişkilerin kötüye gitmesine, iş tatminsizliğine, iş ile ilgili kuşkularının artmasına

ve örgütün amacını gerçekleştirememesine neden olabilir.(Erdoğan, 1990, s. 18-19)

İşgörenlerin beraber çalıştıkları kişilerin nitelikleri yüzünden işlerine karşı büyük bir heyecan (faydalı stres) duydukları görülmüştür. Diğer taraftan sağlıksız iş ilişkileri yüzünden hasta olan insanlarda mevcuttur. Güvensizlik, sorunların çözümüne ilgisizlik gibi belirtiler yetersiz ilişkiler olarak görülür.Yetersiz olduğu örgütlerde, iş tatminsizliği, işle bağıntılı kuşkular, güvensizlikler artar, örgütün amaçlarını gerçekleştirmesi güçleşir.

### **2.2.5 Organizasyon Yapısı ve Atmosferi**

1- Kararlara Katılamama: Bireyler kararların alınmasında, çözümler getirilirken söz sahibi olmaktan mutlu olurlar. Kendilerini ilgilendirmeyen konularda kararlara katılmamayı tercih ederler. Bu durum ruhen çöküntü yaratır.

İşletme ortamında stres yaratan önemli hususlardan birisi çalışanın kendisiyle ilgili kararlara katılmasının önlenmesidir. Kararlara katılmanın olmadığı örgütlerde diğer genel stres belirtilerinde olduğu gibi, psikolojik sağlığa bağlı olarak, fizyolojik sağlığında bozulması, içki alışkanlığı, içe kapanma, kendine güvenin azalması ve işten ayrılma isteğinin artması gibi belirtiler görülür.(French ve Caplan, 1973, s. 66-67)

11-Bürokratik Engeller: Örgütlerin büyüklükleri ne olursa olsun her örgütün kendine has plan program ve politikaları mevcuttur. Bunların oluşabilmesi için birtakım işlemler, formasyonlar gerekir. Bir aksama olunca yeni bir takım kural ve işlemler konulur, bunlar bürokratik engellerdir.

iii- Uyum için duyulan baskılar

iv - Üst kademenin ilgisizliği

Bir iş ortamında bulunan stres kaynakları bireyleri farklı biçimlerde etkileyebilir. Örneğin aşırı iş yükü veya iş yükünün azlığı Forbes'e göre bireylerde sıkıntı, duygusuzluk, yüksek kaza oranı, şikayet, devamsızlık, sürekli yorgunluk, uykusuzluk, iştahta değişiklik, tütün, alkol ve ilaç kullanımında artış, hatalar, kararsızlık gibi etkiler yapabilir.

Stresin genelde insan ve işinin uyumsuzluğundan kaynaklandığını düşünürsek, böyle bir uyumsuzluğun yaratacağı gerginlikler hem organik hemde ruhsal yıpranmalara neden olur.

### **2.2.6 Ağır iş yükü**

Çok iş ve işlem ve yetersiz süre, aşırı tekrarlı ve tekdüze etkinlikler, dikkatin dağılmasına neden olan etmenler, tipik kitle üretim teknolojisi yada günlük büro hizmetleri gibi monoton işler, bunların aşırı bedensel yada ruhsal yoğunluğa neden olması. Sales aşırı iş yükünü ; yöneticinin mevcut zaman içinde yapabileceğinden fazla yükümlülük altına girmesi olarak tanımlanmıştır.(Şencan, 1986, s. 45)

### **2.2.7 Kontrolün Elden Kaçması**

Yapılan tüm işlemlerde çalışanların gereksinimleri gözetilmeden kararların başkaları tarafından verilmesi, işlemlerin nasıl, ne zaman, ve ne kadar çabuk yapılacağı direktiflerinde işgörenlerin çoğu gereksinmelerinin gözardı edilmesi, çeşitli sorunlar ve uyumsuzlukların yönetime iletilmesine ve çözüm önerilerinin de bulunmasına rağmen ,bunların ele alınmayıp “ Adam yerine konmamak” kuşkusunun doğmasından oluşan stresler.

### 2.2.8 Sosyal Destek Azlığı

Kişinin amirlerinden yada yakınlarından ilgi ve destek görmemesi, sosyal ilişkilerde kopukluklar ve yalnızlık duygusunun yarattığı stresler ortaya çıkabilecektir.( Ertekin, 1993, s. 37)

### 2.2.9 Değişim

İçinde yaşadığımız çağın bir değişme ve bunalım çağı olduğu kuşkusuzdur. Değişme, toplumsal, siyasal ve ekonomik sistemlerin en belirgin niteliği olarak görülmektedir. Toplumların bu değişime ayak uydurup uyduramaması ise, çağımızın temel bir sorunudur. Gerçekte değişme, toplumsal, siyasal, ve ekonomik sistemlerle birlikte o toplumun yönetsel düzenini de etkiler. Yeni örgütlenmelerin ve yapılanmaların da yarattığı bir belirsizlik ve stres vardır. Değişme planlı ya da plansız bir biçimde bir sistemin ( organizma, kişi veya örgüt ), bir süreç veya bir ortamın, belli bir durumdan başka bir duruma geçirilmesi olarak tanımlanabilir.(Sağlam, 1979, s. 9)

İşte karşılaşılan bir diğer stres etmeni de değişimle ilgilidir. Eğer bireyler kendilerine meydan okuyan ve heyecan veren işleri yapmaktan hoşlanıyorsa stresten daha az etkilenmektedirler. Öte yandan değişimi kendileri ve çevreleri için ürkütücü bir etmen olarak görüyorlarsa, stresten daha çok ve olumsuz etkilenmeleri kaçınılmaz olacaktır. Stres kaynağı olarak değişimin kendisinden daha çok (kuşkusuz bu örgütsel değişimide kapsamaktadır), değişimin algılanması ve değerlendirilmesi önem taşımaktadır. Örneğin, sık sık değişen yöneticilere ve örgütsel uygulamalara çalışanların hemen uyması beklenmemelidir. Çünkü çalışanların büyük bir çoğunluğu için her türden değişim, alışılmış duruma ve ilişkilere yeni öğeler ekleyen, üstlerin beklentilerinin daha zor tahmin edilmesine neden olan, örgüt

iklimine etkili bir durum yaratmaktadır. Değişim işle ilgili yeni yöntem ve uygulamalar gündeme getirmişse çalışanların eğitiminin sağlanması gereklidir. Özellikle belli yaş ve statüdeki çalışanlar için bu durum kolay olmayabilir. Aynı biçimde kültürel değerler ve yargılar, yaşamla ilgili anlayış ve uygulamalarla, tutum ve davranışlar da farklılıklar yaratabilir. Katılmalı yönetim uygulamaları ve örgüt içi demokraside bir takım yöneticiler ve çalışanlar için stres kaynağı olabilir.

### **2.2.10 Monoton İş**

Çoğunca çok basit fakat peşpeşe tekrarlanan iş ve işlemler, işgörenin yapıcı ve yaratıcı yeteneklerini dışlayan, monoton iş şekilleri, çalışanları sosyal çevreden koparan, otomasyon, bilgi işlem teknolojisi, yarı robot ve robot sistemlerinin getirdiği bezdirici iş şekilleri birer stres kaynağıdır.

Bir işin aynı tempoda ve sürekli tekrarlanarak verdiği yorgunluk ve bıkkınlık durumları kısaca monotonluk olarak adlandırılmaktadır. Monotonluk, işgörenler için bir şikayet ve doyumsuzluk kaynağıdır.

Monotonluğun başlıca kaynakları;

- a- İşin özellikleri
- b- İşgörenin monotonluğa karşı direnci
- c- İşyerinin manevi ortamı
- d- İşcinin psikolojik durumu, olarak özetlenebilir.(Eren, 1984, s. 199)

İşte belli bir ritmin oluşu genel olarak işin yoruculuğunu azaltır. Ritim insanın biyolojik yapısında da vardır. Ritim bir işin yapılması için belirli bir sıra ve düzenin varlığı anlamına gelir. Yani değişik iş grupları belli bir düzen içinde işlerini yaparlar, ve sonucu da görürler. Ritim iş kazalarını azaltır ve verimliliği

artırır. Bunun tersine monotonluk , otomasyon iş verimini , duyarlılığı ve dikkati azaltır.

İşin monotonluğunu önlemek için alınacak birtakım önlemler :

- 1- Küçük iş grupları oluşturmak
  - 2- Grup içinde iş değişimi
  - 3- İş ve çalışma dönemlerinde değişiklik
  - 4-Yapılacak değişikliklerde işgörenlerin görüşünü alınması
- 5- Müzik yayını yapılması, gibi uygulamalar olabilir.(Yüksel, 1991, s. 43)

### **2.3 Toplumsal Stres Kaynakları**

Birey üzerinde belirsizlik, kaygı ve umutsuzluk duyguları oluşturan genel çevre etkenleri bu sınıfa konulabilir. Ülke ve dünya ekonomisindeki gidişat, politik belirsizlikler, askeri kaygılar, yaşanan çevreye ait sorunlar, bulunulan bölgedeki toplumsal, kültürel ve teknolojik alt yapı unsurlarını durumu ve değişimleri kişide stres nedenleri olarak sayılabilecek faktörlerdir.

Dünya ve ülke ekonomisindeki gelişmelerin yönü kişide yaratacağı stresin şiddetini etkilemektedir. Yüksek enflasyonun ve işsizliğin yol açtığı yaralar ve toplumsal sorunlar aynı zamanda birer stres kaynağıdır. Enflasyonun yüksek seyrettiği dönemlerde sabit gelir sahipleri bir takım ihtiyaçlarını karşılamakta güçlüklerle karşılaşacaklardır. Bu toplumsal huzursuzlukların ve gerilimlerin başta gelen kaynağıdır.

Siyasi belirsizlikler geleceğe ait bir takım kararlar vermek isteyenlerin sürekli bir yarın kaygısı yaşamalarına neden olacaktır. Siyasi istikrarsızlıkların artması toplumsal huzuru ve güveni de yıkıcı etkiler yapacaktır.

Kişileri strese sokan bir diğer toplumsal genel faktör ulaşım imkanlarının varlığı ve niteliğidir. Çalıştığı işyerine zamanında ulaşmak her hangi bir ceza almamak ve uyarılmamak için sürekli bir acele ve koşturma içinde insanlar koşturmaktadır. Günümüzde insanlar, çalışma saatlerinin verimini azaltacak boyutta bir süreyi yollarda işlerine ulaşmak için harcamaktadır. Bu süre boyunca yaşadıkları olumsuz duyguları işyerine ve evlerine taşımaktadırlar.

Teknolojik gelişme bir takım yeni meslekler ve iş olanakları sağlamasının yanında mevcut bir işin sona ermesine ve bazı mesleklerin giderek yok olmasına neden olmaktadır. Çalışanlar üzerinde geleceğe ait işleri hakkında belirsizliğe yolaçtığı için bir korku ve stres kaynağıdır.

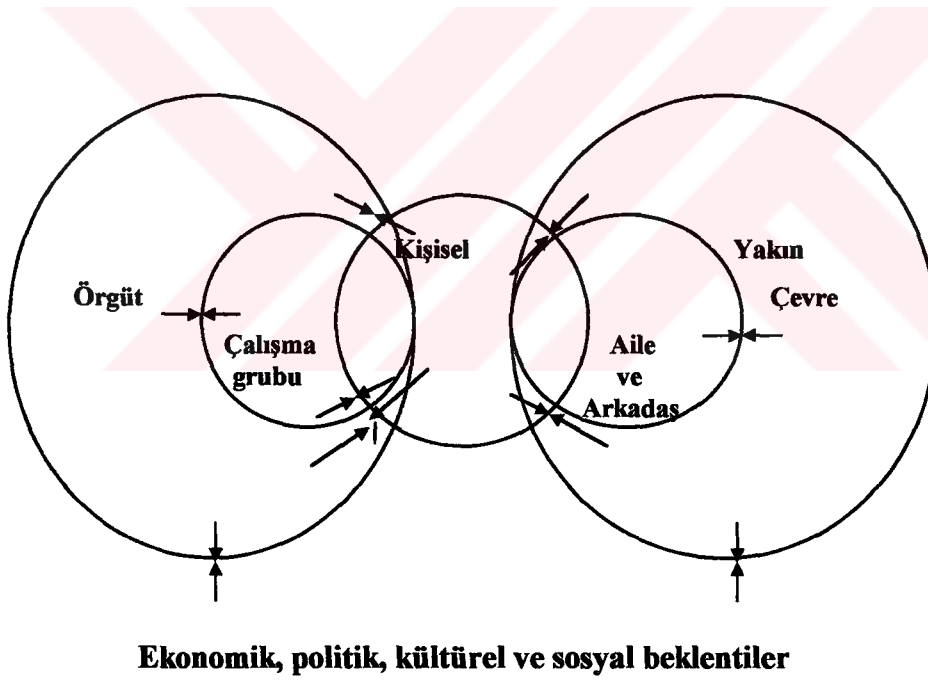
Dünya bu gün her alanda hızlı bir değişim yaşamaktadır. Bu değişim insanlar üzerinde hayat şekilleri konusunda kararsızlık ve dengesizliklere neden olmaktadır. Özellikle muhafazakar yapıda olan ailelerde ve kişilerde özellikle yaşlı kuşakta bu değişime ayak uydurma da sıkıntı ve korkular yaşanmaktadır. İnsan ilişkilerinin, büyük-küçük, ast-üst davranışlarının da büyük oranda nasibini aldığı bu değişimler insanları özellikle de yaşlı kuşakları hayattan soğutucu etkilere neden olabilmektedir. (Eren, 1998, s. 232)

Bunların dışında insanların yoğun stres yaşamalarına sebep olan sosyal ve ekonomik bazı etkenler şunlardır:

- Toplumun sahip olduğu kültürel ve sosyal yapı
- Aile yapısı, ailenin toplumdaki yeri ve önemi

- Toplumun içinde bulunduğu ekonomik yapı
- Sosyal hareketler
- Teknolojik gelişmeler
- Yerleşim imkanları
- İşsizlik

Boston gettosunda yapılan araştırma, yüksek tansiyona iki katı, kansere %37 daha fazla rastlandığını ortaya koymuştur. Vermek insanın temel ihtiyaçlarından biridir. Gerçek fakirlik insanın bu ihtiyacını karşılamasına imkan vermediği için büyük bir stres kaynağıdır.



**Şekil-1.6- Zincirleme stres tepkisi, stres sosyal sistemden nasıl yayılıyor ?**

Dünyanın en yoğun hava trafiği olan Los Angeles Havaalanı çevresinde yüksek tansiyon, koroner kalp hastalığı ve intihar riski şehrin sessiz bölgelerine kıyasla çok yüksektir.

ABD’ de 1940 tan sonra işsizlik oranındaki her %1’ lik artış siroz ve koroner kalp hastalıklarında %2 lik, intiharlarda %4, akıl hastanelerine başvuruda %4.5 lik artışla paralel gittiği görülmüştür. Sosyal hareketlerin yarattığı belirsizliğe benzeyen bir durumda yüksek enflasyondur. Yüksek enflasyonun yaşandığı ortamda sürekli bir pişmanlık ve ikilem yaşanır.

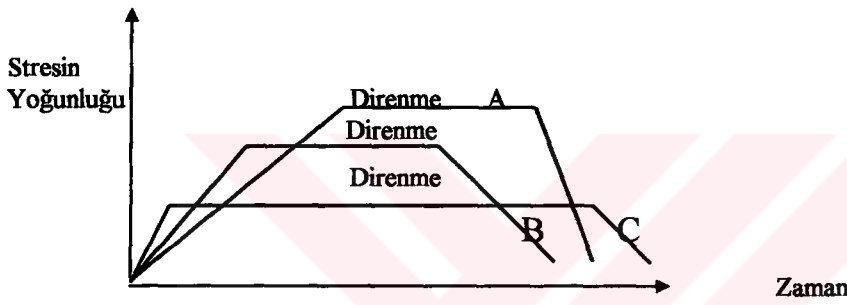
Herhangi bir mal alan, daha önce almadığı için pişmanlık duyar. Buna karşılık satıcı konumunda olan, satmasa veya satışı geciktirse daha mı ? karlı olacağının sıkıntısını yaşar.

### 3. STRES ve KİŞİLİK

Kişilik de bireyin strese duyarlılığında önemli rol oynayan bir başka etmendir. Bu, özellikle A ve B tipi kişilik diye adlandırılan ayırımla önem kazanmıştır. Değişmeyen birtakım özellikleri ve davranış örüntülerini kapsayan kişilik kavramı, insanı öteki insanlardan ayıran özgün bir durumu anlatmak için kullanılır. Gerçekten kişilik, insan yapısında, duygusal durumunun, davranış biçimlerinin , ilgi, yetenek ve tüm psikolojik özelliklerinin bütünüdür.

Çeşitli çalışmalar uyum sağlamayı zorlaştıran bazı kişilik özelliklerinin tanınmasını sağlamıştır. Streslerle mücadeleyi zorlaştıran bu faktörler şöyle sıralanabilir. Düşmanlık duyguları baskın olan kişiler, kendilerine her konuda bir suçluluk payı çıkaranlar, aşırı duyarlı ve duygusal tepkileri önde olanlardır. Öte yandan ben merkezci olarak adlandırılan egoist kişilik özelliği baskın olanlar, olayları ya çok iyi ya çok kötü bulanlar (“hep veya hiç” kuralı ile hayata bakanlar); çocuksu diye bilinenler ( olgunlaşmamış kişilik özellikleri önde olanlar ) ve çevreleriyle etkileşimlerinde ve ilişkilerinde yetersiz kalan ( pasif ) kişiler streslerle başa çıkmakta başarısız olmaktadır.( Baltaş ve Baltaş, 1996, s. 37-39)

Strese karşı dayanıklılık kişiden kişiye değişmektedir. Bazı insanlar diğerlerine oranla daha çabuk ve daha şiddetli alarm durumuna geçerek stresten çabuk etkilenir, bazıları ise daha yavaş ve daha geç alarm durumuna geçer. Benzer şekilde bazı insanların strese dayanıklılıkları daha uzun, bazılarının daha kısadır. Bazılarını direnç düzeyi diğerlerine göre daha yüksek olabilir. Bu durumu açıklayan aşağıdaki şekilde üç farklı kişinin üç farklı tepkileri gösterilmiştir. (Eren, 1998, s.235)



**Şekil-1.7** Strese Dayanıklılıkta Farklı İnsanların Durumu

**Kaynak:** Erol Eren, Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, 1998, s. 235

Strese daha duyarlı olanlar ve daha az duyarlı olanlar şeklinde bir sınıflamaya gidilmiştir. İnsan kişiliğini değişik bakışla sınıflandıran iki bilim adamı M. Friedman ve R. Rosenman, çok sayıda erkeği incelemiş ve onları A ve B olarak iki kümede toplamışlardır. Bu iki kalp cerrahı araştırmacının yılları kapsayan çalışmaları hangi kişilik özelliklerinin strese ve onun olumsuz etkilerine daha yatkın olduklarını saptamaya yöneliktir. İlk araştırmalar, geleneksel risk etmenlerinin kalp damar hastalıklarının ancak yarısını açıkladığını, başka etmenlerinde katkılarının olabileceğini göstermiştir. Gerçekten, orta yaşta Amerikalılarda görülen kalp rahatsızlıkları, stresi, davranış ve yaşama biçimini sorumlu tutmuştur.

San Francisco’ da bir grup reklamcı ve mühendisten, yakın çevrelerinde kalp krizi geçiren insanların hangi nedenden dolayı böyle bir rahatsızlıkla karşılaştıklarını değerlendirmeleri istenmiştir. Bu kişilere başta sigara içme ve beslenme alışkanlıkları gibi herkes tarafından bilinen standart risk etmenlerinin yanı sıra endişe, çalışma yaşamı, rekabet, stres ve ve bir işi bitirebilmek için konulan zaman sınırlamalarını içeren bir liste verilmiştir. Sonuçta hayretle araştırmaya katılanların sadece % 3’ünün standart risk etmelerini , % 70’den fazlası ise stres ve zaman baskısı altında çalışmayı, geçirdikleri kalp krizlerinden sorumlu tuttuklarını göstermiştir. 1958 yılında muhasebeciler üzerinde yapılan araştırmalar ise bir dönüm noktası oluşturmuş ve herkesin stresten farklı düzeylerde ve biçimlerde etkilendiğini ortaya koymuştur.(Friedman ve Rosenman,1974, s. 38)

A ve B tipi bireylerin hem stresin başlıca etkilerine karşı hem de kalp rahatsızlıklarına eğilimleri farklı görülmüştür. A tipi bireylerin kandaki yağ düzeyleri daha yüksektir ve kalp krizi geçirmeleri olasılığı B tipine göre 6 kez daha fazladır. Aslında belli fiziksel etmenlerin (sigara içme,aşırı beslenme, ve hareketsizlik gibi ) etkileri kalp rahatsızlıklarında önemlidir. Ancak bunun %25’den fazla olayda etkili olduğunu söylemek zordur. Geriye kalan tüm olaylarda stresle ilgili kişilik özelliklerinin önemli olduğu benimsenmektedir. Oysa B tipi kişilikte, yeme içme ve beslenme alışkanlıkları ve iş koşullarına bakılmaksızın, 70 yaşından önce kalp krizi geçirmesi hemen hemen olanaksızdır. Araştırmalar, A tipi kişilik özellikleri gösteren bireylerde ise yaptıkları işin türü ve fiziksel etmenlere bakılmaksızın orta yaşlarda kalp hastalığı geçirmesi olasılığının fazla olduğunu göstermektedir.

İkinci dünya savaşından sonra kalp hastalıklarında aşırı bir artış olması bu konuda çalışmalar yapılmasını gerektirmiştir. Özellikle Amerika Birleşik Devletlerinde kalp krizi nedeniyle ölüm oranı 1900 yılında % 20 iken 1950’li yıllarda % 55’lere çıkmıştır.(Rosenman, 1985, s. 29)

Çalışmalar beslenme ve egzersiz alanlarında yoğunlaşırken “ duyguların kontrol edilmesi” faktörünün de etken olabileceği düşünülmüştür. Özellikle Friedman ve Rosenman tarafından yapılan çalışmalarda fizyolojik olmayan faktörlerin önemli olabileceğini göstermiştir.

### A ve B Tipi Kişilik Profilleri

| A Tipi Kişilik                                                                                                                                                                                                                                                                            | B Tipi Kişilik                                                                                                                                                       |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Her zaman hareketli<br>Hızlı yürür<br>Hızlı yer<br>Hızlı konuşur<br>Sabırsızdır<br>Bir seferinde iki şeyle uğraşır<br>Eğlenceye vakti yoktur<br>Sayısal değerlendirmeler yapar<br>Başarı ölçütü sayısaldır<br>Saldırgandır<br>Rekabetçidir<br>Zaman baskısı altında dayanıklılık gösterir | Zamanla ilgili değil<br>Sabırlıdır.<br>Öğünmez<br>Kazanmak önemli değildir<br>Suçluluk hissetmez<br>Zaman sınırlaması yoktur<br>Tarzı yumuşaktır<br>Asla acele etmez |

**Tablo -1.2. A ve B Tipi Kişilik Özellikleri**

**Kaynak:** F.Luthans, Organizational Behavioral, 1992, s. 202

Bu çalışmada kalp hastalarına stres düzeylerini belirlemeye yönelik ölçek verilmiş ve değerlendirme sonucunda bu kişilerin A tipi kişilik özellikleri adı verilen hemen hemen aynı ortak özelliklere sahip oldukları tespit edilmiştir.(Rosenman ve Chasney, 1985, s. 24)

### 3.1 A Tipi Kişilik Davranış Özellikleri

- Kısa zamanda birden fazla işi yapmaya çalışmak, zor koşullarda çalışmak
- Hafta sonları ve akşamları eve iş götürmek ve tam anlamıyla rahatlayamamak.
- Kendi kendileri ile devamlı yarış halinde olmak ve üst düzeylere ulaşmayı amaçlamak
- İş koşullarından memnun olmamak, başkalarının çabasından rahatsız olmak, amirleri tarafından yanlış anlaşıyor duygusu içinde olmak.(Elliot ve Eiddorfer, 1982, s. 30-31)

A tipi kişiliğin tipik davranışlarından ilave olarak sayabileceğimiz şunlardır; aşırı hırslı ve kuralcı olmak, zamanla yarış halinde olmak, ihtiraslı olmak, çevresini kontrol altına alma gayreti içinde olmak, başarı için devamlı mücadele etmek, aşırı rekabetçi olmak, boş durmaktan hoşlanmamak, karşılaşılan engelleri aşmak için sabırsızlık göstermek, hareketli, hızlı konuşmak, hayatından memnun olmamak, devamlı sayısal değerlendirmeler yapmak ve yüksek sorumluluk bilincine sahip olmak gibi özellikler de bulunmaktadır.( Samuel, 1981, s.290)

Sabırsızlık göstermek, kişilerle ve zamanla yarış halinde olmak, hareketli ve hızlı bir tarza sahip olmak gibi A Tipi kişilik özelliklerinin kazaları artırıcı bir faktör olduğu ortaya çıkmaktadır. A Tipi kişilik olarak belirlenen bu özelliklerden farklılık gösteren bireyler ise B Tipi kişilik olarak gruplandırılmışlardır.

### 3.2 B Tipi Kişilik Davranış Özellikleri

B Tipi kişilik başlı başına bir kişilik özelliği olarak değil A tipi kişilik özelliklerinin karşıtı olarak ortaya çıkmıştır. Bu gruptaki bireyler A tipi

grubundaki bireylerin tersine daha yumuşak mizaçlı, daha duyarlı ve sabırlıdır, aceleci değildirler. Kişilerle ve zamanla yarış halinde değildirler. Kendilerine ve amatörce işlerine daha fazla zaman ayırabilirler, kolay sinirlenmezler, zamanı dikkate almadan düzenli çalışırlar, mücadeleciler değildirler. (Gilmer, 1975, s. 72)

B Tipi kişilik özelliklerine sahip bireylerinin çalışma davranışları, A tipi kişilik özelliklerine sahip bireylere göre farklılık göstermekte, dikkatlerini görevle ilgili olmayan uyarıcılar üzerine yönelterek, bu uyarıcılara daha fazla önem verebilmektedir. Sıkı çalışmadıkları ve başarıya önem vermedikleri halde sabırlı olmaları ve olayları geniş açıdan değerlendirmeleri nedeniyle yönetimde üst kademeye kadar yükselebilmektedir.

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

#### **4- STRES BELİRTİLERİ**

Dr. Robert J. Van Amberg tarafından geliştirilmiş stres araştırmalarındaki belirtileri şöyle sıralamak mümkündür: (Tezman, 1987, s. 196)

##### **I. AŞAMA**

Stresin en hafif olduğu seviyedir. Normal olarak aşağıdaki aşağıdaki duygularla birlikte görülür :

- 1- Büyük haz
- 2- Alışılmamış duyarlılıkta algılama
- 3- Alışlagelmişin üzerinde iş yapabilme yeteneği ve aşırı sinirsel enerji

Bu aşamanın bilincinde olanlar bunu oldukça zevkli bulurlar, öyle ki , her işi yapmada kendilerine olanlar bunu oldukça kısa sürelidir. Enerji rezervlerinin tüketildiğini işaret eden uyarı mahiyetindedir.

## II. AŞAMA

Bu aşamada stresin hoş olmayan etkilerinden bazıları görülmeye başlar. Enerji rezervleri artık gün boyunca dayanmaz. Semptomlar yaygın bir şekilde kendini gösterir.

- 1- Kalktıktan sonra yorgunluk. Öğle yemeğinden sonra veya akşam üzeri erkenden gevşeyen enerji
- 2-Mide ve barsak fonksiyonlarının zaman zaman bozulması, kalp çarpıntıları
- 3- Sırtta ve kafatası civarındaki kaslarda büzülme ( yaygın ağrılar )
- 4- Dinlenememe duygusu

## III. AŞAMA

Bu aşamada yorgunluk daha fazla hissedilmeye ve ve kelimelerle ifade edilmeye başlar. Diğer semptomlar da belirginleşir.

- 1- Barsak fonksiyonlarında daha büyük bozukluklar
- 2- Mide sorunları
- 3- Kas büzülmeleri , ağrılar
- 4- Artan gerginlik duyguları
- 5- Uyku bozuklukları
- 6- Baygınlık hissi

Bu aşamadaki semptomların belirmesi üzerine dışarıdan yardım almak üzere bir yetkiliye baş vurulmalıdır. Bu semptomlar ortadan kaldırılamadığı veya hafifletilemediği taktirde vücudun enerji donatımını yeniden kazanmasına izin verilmediğinden sonraki aşamalara geçilir ve gittikçe daha ciddileşen sorunlarla karşılaşılabilir.

#### IV. AŞAMA

Bu aşamada şu belirtiler görülür :

- 1- Günü geçirmede büyük zorluk
- 2- Daha önce zevk veren faaliyetlerin artık fazla zevk vermemesi
- 3- Durumlara, sosyal olaylara tepki gösterme yeteneğinin kaybolması.

Arkadaş toplantılarının sıkıcı olmaya başlaması

- 4- Daha büyük uyku bozuklukları, sabah 3 ve 5 arasındaki kabus şeklindeki rüyalarla uyanma
- 5- Olumsuzluk duygusu
- 6- Konsantre olamama
- 7- Belirsiz korkular

#### V. AŞAMA

Bu aşama bir önceki aşamadan belirtilerin derinleşmesi ile tanınır.

- 1- Aşırı yorgunluk
- 2- Çok basit işlerde yönetmede bozukluk
- 3- Bağırsak ve mide fonksiyonlarında aşırı bozukluklar
- 4- Yaygın korku duygusu

#### VI. AŞAMA

Bu stresin son belirtilerini içeren aşamasıdır. Belirtiler korkutucu olabilirler.

- 1- Kalp çarpıntıları ve panik hali

- 2- Nefes kesilmesi
- 3- Titreme, terleme
- 4- El ve ayak uyuşmaları, el ve ayaklarda sızlamalar
- 5- Tükenme , en basit işleri bile yapmak için enerji bulmada güçlük

Stres durumu vücudun enerji rezervlerinin adım adım tükenmesine neden olur. Bazı kimselerde bu sadece bir yorgunluk olarak hissedilirken diğer insanlardaki belirtisi kuruntu veya sarsıntı şeklinde olabilir. Kuruntu aşırı korkuların eşlik ettiği bir stres duygusuyla karakterize edilebilir. Kuruntu kişinin yaşantı ve çalışma alışkanlıklarında sergilenen psikolojik belirtileri de harekete geçirir. Aşırı korkular, fobiler bu belirtilerdendir. Uykusuzluk diğer bir önemli işarettir. Endişeli bir yönetici herhangi bir neden olmaksızın gece yarısı uyanabilir ve bir daha uyuyamayabilir. Uyuduğunda kabuslarla rahatsız olabilir.(Tezman, 1987, s. 192)

Stresten etkilenme , kişinin duyarlılık derecesine göre farklı düzeylerde ve değişik belirtiler ile ortaya çıkar. Bunları genel olarak belirtecek olursak

- Duygusal Belirtiler
- Davranış Bozuklukları
- Fizyolojik Reaksiyonlar

olarak sınıflandırabiliriz.

Belirli bir düzeyde stresin aslında istenilen bir durum olduğunu daha önceden belirtilmişti. Bir miktar stresin bireyi motive edici, hız verici ve performansı artırıcı etkisi vardır. Kişiyi işiyle ilgili daha fazla bilgi araştırmaya yöneltir, bu durum kişinin işini daha yeni ve daha iyi yollardan yapmasını sağlar. Olumlu stres kişinin aktivitelerinin artmasına, değişmesine ve performansının yükselmesine

neden olur. Önemli olan nokta istenilen olumlu düzeydeki stresin nasıl belirlenebileceği konusudur ve buna ancak kişinin kendisi karar verebilir.

## 5. STRESİN SONUÇLARI

Stres günümüz toplumunda en önemli konuların başında yer almaktadır. İnsan ölümleri üzerinde tutulan istatistiklerde ölüm nedenlerinin % 80’lik bir kısmı stres ve stresin yol açtığı hastalıklardan meydana gelmektedir. Günümüz için önemli bir nokta stres ve yol açtığı tehlikelerden uzak durmaktır.

Stres bedende meydana getirdiği düzenleme ile canlının, canlılığını devam ettirme amacını taşıyorsa da 20.yy sonunda stresin kaynakları bu amacın uzağındadır. Yıllar öncesi canlılığına yönelik tehditlerde kanına boşalan şeker ve yağa ihtiyaç olduğu halde , günümüzde uçağa yetişmeye çalışan insanın, kanına boşalan şekere ihtiyacı yoktur. Hele bu alarm halinde, zemberek misali dolan stres boşaltılamadığı zaman vücutta onarımı güç tahribatlara neden olmaktadır. Bu başlık altında sırasıyla stresin birey için önemi, örgüt için önemi, toplum için önemine açıklamalar getirilecektir.

### 5.1 Stresin Birey Üzerindeki Sonuçları

Her şeyden önce stres olumlu-olumsuz etkilerini bireyin fiziki ve psikolojik yapısında gösterir. Bu açıdan örgütün ve toplumun temel elemanı olan bireyde oluşacak tepkinin örgüte ve topluma yansıtacağı açıktır. Uzun süreli ve aşırı dozda stres bireyin fiziksel ve psikolojik sağlığını olumsuz yönde etkilemektedir. Alkol ve ilaç bağımlılığı, duygusal bozulma, geri çekilme ve savunma davranışlarına başvurma, sinirlerine hakim olamama bunlar arasındadır. Ayrıca

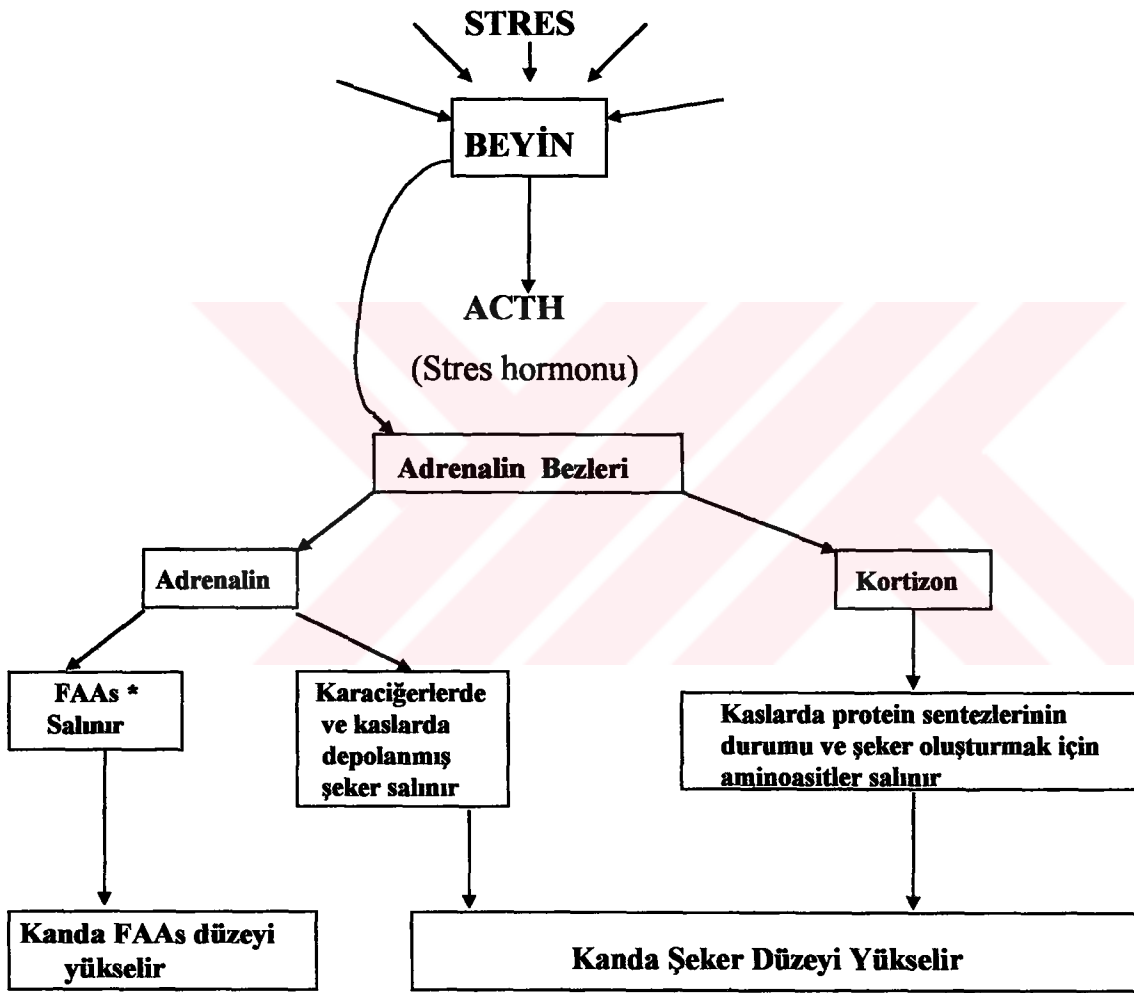
aşırı stres bireyin zihinsel sağlığını da olumsuz etkilemektedir. Aşırı yorgunluk böyledir.

Araştırmaya göre işte stres yaratan faktörlerin bireyin iş davranışlarına etkili olmasın da bireyin kişiliği aracı değişken konumundadır. Yüksek dozda stres bireyin strese hoşgörü düzeyinin düşük olması durumunda bireyde kalp hastalığı, ülser, zihinsel rahatsızlıklar, düşük iş performansı, üretime karşı davranışta bulunma, sabotaj, işe devamsızlık gibi hatta işten ayrılma gibi olumsuz iş ve ferdi davranışlarda bulunabilir.(Balcı, 1993, s.315)

Kişi bireysel bütünlüğüne yönelik tehditlere karşı zihinsel düzeyde başarılı bir mücadele vermezse, başa çıkamadığı streslerin biriken ve yoğunlaşan etkileri sonucu, kişinin davranış düzeyine yansıyan bazı belirtiler şunlardır:

- Önemli ve önemsiz, daha önceden kolaylıkla verebildiği kararları vermekte güçlük çekmek,
- Dengesizlik, yetersizlik, güvensizlik ve terkedilmişlik duyguları,
- Alışılmış davranış biçiminde önemli değişiklikler,
- En iyi olanı değil , garanti olanı seçmek,
- Uygun olmayan durumlarda ortaya çıkan öfke, düşmanlık ve kızgınlık dalgaları,
- Sigara ve içki içme eğiliminin artması,
- Kişisel hata ve başarısızlıkları düşünmek,
- Aşırı hayal kurmak, sıklıkla düşünceye dalıp gitmek,
- Duygusal ve cinsel hayatta düşüncesiz davranışlar,
- Birlikte olunan kimselere aşırı güven veya güvensizlik,
- Alışılmıştan daha titiz veya işin gerektirdiğinden daha fazla çalışmak,
- Konuşmada ve yazıda belirsizlik,

- Nispeten önemsiz konularda aşırı endişelenme veya tam tersine gerçek problemler karşısında ilgisizlik ve kayıtsızlık,
- Sağlığa aşırı ilgi,
- Uyku bozukluğu, zor uyma veya gece boyunca sık sık uyanma,
- Ölüm va intihar fikirlerinin sık sık tekrarlanması.



**Şekil- 1.8. : Alarm Döneminde Enerjinin Ortaya Çıkmasını Sağlayan Hormonların Yolu (Mc Donald ve Doyle)**

\* FAAs : Serbest Yağ Asitleri

**Kaynak :** A. VE Z. Baltaş, Stres ve Başağıkma Yolları, 1996, s. 25

## 5.2 Stresin Örgütsel Sonuçları

Davranış bilimlerinin yönetim ve örgüt ile ilgili problemlerin çözümünde her geçen gün daha çok yer alması, yönetim düşünce ve uygulamalarındaki gelişime uygun düşmektedir. Amaçlara ulaşmak için beşeri ve maddi kaynakların belirli ölçüler dahilinde bir araya getirilmesi yada bir insan grubunun faaliyetlerini bir takım amaçların gerçekleşmesi yönünde düzenleyen yapı, kaide ve prosedürlerin bütünü olarak tarif edebileceğimiz örgütler, insanlar tarafından kurulmakta, insanlar için işletilmektedir.(Dereli, 1981, s.1)

Stresle ilgili bir çok rahatsızlıklar işyerlerinde pahaliya malolan sonuçlar doğurmaktadır. Bunlar, güdülenmenin kaybolması, işi yavaşlatma, performansın niteliğinin ve verimliliğinin değişmesi, yaratıcılığın azalması, çeşitli hastalıklar ve ölümdür. (Allen, 1983, s.8)

Yönetici, iş görenlerin çalışırken nasıl davrandıklarını anlamalı, onların gelecekteki davranışlarının ne olabileceğini tahmin etmeli, davranışları yönlendirmek, değiştirmek ve kontrol etmek konusunda yeteneğini geliştirmelidir.(Schafer, 1987, s. 324)

İnsan ve örgüt o kadar farklı alt ve üst sistem ile etkileşim içindedir ki, her yer ve zamanda geçerli bir ideal bir örgüt ve örgütsel davranış modeli yoktur. Örgüt içindeki insan davranışlarının yapı, teknoloji örgütsel faaliyetler ve dış sosyal sistemle ilişkisi açısından incelenmesi sonucu elde edilen bilgi birikimi ve bu bilgi birikiminin uygulanması örgütsel davranışın konusudur.

Amaç, insan örgüt ilişkilerini tahlil etmek, örgüt üyelerinin ihtiyaçlarını tatmin etmek ve onları amaçlara ulaştıracak ekip çalışması yapmaya teşvik eden bir atmosfer meydana getirmektir. Her örgütün yönetilmesi ve her yönetimin

bir örgüte dayanması söz konusu olduğuna göre, etkinlik açısından ortak paydayı temsil eden insan unsurunu tanımak, davranışlarına yön vermek, hazır ve basit formüllerin ötesinde gerçekçi temellerden hareket etmekle mümkündür.

Örgütsel stres oldukça evrensel ve şiddetli bir stres türüdür. Pelletior'a göre, iş stresi, iş arkadaşları arasındaki çatışma, iş doyumsuzluğu, iş beklentilerinin belirsizliği ve zaman baskısından kaynaklanabilir. 1960'lı yıllardan itibaren yapılan istatistiklerde örgütsel stresin önemini vurgular niteliktedir. İşgünü kayıplarında stres kaynaklı olanların oranındaki artış dikkat çekicidir. Yine The Economist'in yayınladığı bir araştırma neticesine göre grevle kaybedilen işgücü ve işgünü kaybı, gerilim nedeniyle kayıpların 1/8'ine tekabül etmektedir. Sağlık sorunlarından izinli işgücünün % 80'e yakın kısmının sağlık kurumlarına şikayetlerinin kaynağını stres ve onun yol açtığı hastalıklardan kaynaklıdır. (Tezman, 1987, s. 3)

Etkin ve verimli bir üretim ve başarılı bir yönetim için örgütlerin stres ve kaynakları üzerinde kendi örgüt iklimlerine uygun modeller üzerinde çalışmaları kaçınılmazdır.

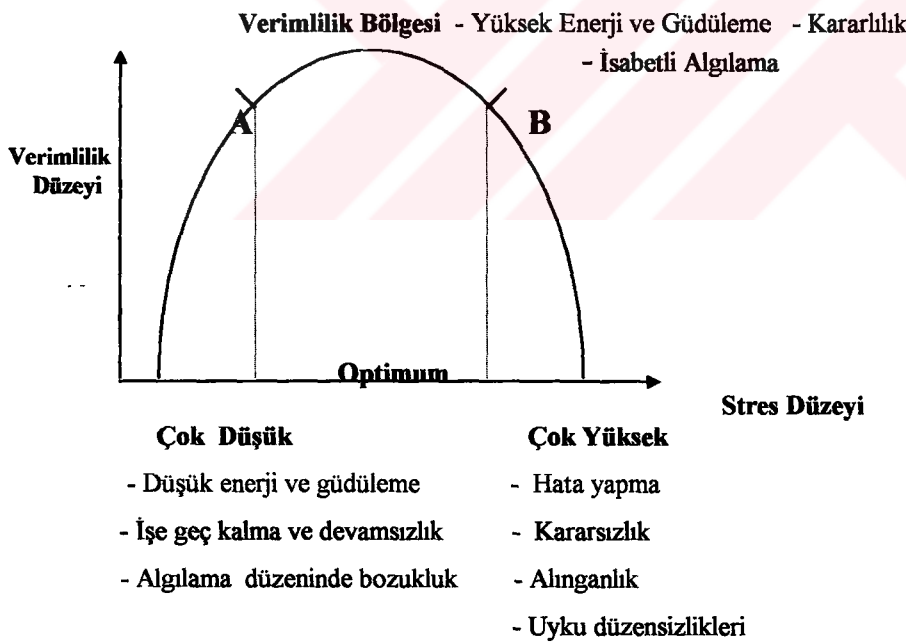
#### 4.2.1. Stres ve Verimlilik

Üretimin kalitesini artırmak veya hizmet kalitesini yükseltmek, öteki etmenlerle birlikte en önce insan ögesine bağlıdır. Çalışanların ne kadar etkin olduğu verimlilik ve stres düzeyleri arasındaki ilişki ile açıklanabilir. Stresin performans ile olan bu ilişkisi tersine dönmüş U ilişkisi olarak bilinmektedir. Aşağıda şekilde gösterilen bu ilişkiye göre, verimlilik, çalışanlar üzerindeki stres orta düzeyde iken en uygun ( optimum ) durumdadır. Stres çok fazla veya çok az ise verimde düşüşler olmaktadır. Aşırı bir biçimde işe boğulmuş bir yönetici ya da o iş için hazır olmayan bir yönetici, tersine dönmüş U eğrisinin çıkış veya

inişindedir. Bu iki tip yönetici A ve B noktaları arasında belirtilen optimum verimlilik bölgesinde değildir. Çalışanların ve yöneticilerin bu bölgede olması tercih edilen durumdur. ( Şekil - 1.9 )

İş verimliliğinin optimum olduğu AB bölgesi dışında kalan bölgelerde işlerin yeniden gözden geçirilmesi, stres planlaması, yetki devri, gerekiyorsa personel alımı gibi önlemler alınmalıdır. Birey tarafından durumun stresli olduğunun farkına varılması stres düzeyini yükseltir. Stresli durumun bir biçimde geçmesi ile stres düzeyi de normale döner.

A.T. Welford, bireyin bir işe güdülenmesini optimumun altındaki koşulları geliştirmek olarak yorumlamakta ve “optimum” kavramını daha iyi açıklamak için üç kuraldan bahsetmektedir.



**Şekil - 1.9 Verimlilik ve Stres**

**Kaynak:** Yücel Ertekin, Stres ve Yönetim, 1993, s.62

1- İnsanlar, aşırı değil ama ılımlı düzeydeki stresler karşısında daha olumlu tepki vermektedirler.

2- İnsanlar, stresli durumu etkilemek istegindedirler.

3- İnsanların stres düzeyi aşırı çalışma ve yeniliklerden olumsuz biçimde etkilenmektedirler.

Bireyler, kendileri için en uygun olan, ılımlı bir stresle yaratıcı ve verimli olmaktadırlar. Bunun tersi, yani aşırı stres ise uyumsuzluk, yaratıcı ve verimli olmama ile olmama ile sonuçlanabilmektedir.

Herhangi bir işte iyi bir sonuç elde etmek için belli bir heyecan düzeyine gereksinim vardır. Fakat bu belli düzey aşılsa biz işimizde daha az başarılı, daha çok endişeli, yorgunluk ve yanılmaya daha yatkın oluruz. Onun için zaman kavramı bir uyarıcı olabileceği gibi bir engel de olabilir.(Ertekin, 1993, s. 62-63)

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

### **2.3 Stresin Toplumsal Sonuçları**

Toplum temel itibariyle fertlerden ve onların oluşturduğu örgütlerden oluştuğuna göre bu alt birimlerdeki huzursuzluk ve gerilim toplumda kümülatif olarak kendini gösterir. Sanayi devrimi ile başlayan, gittikçe artan bir hızla da hastalıklara çareler bulunmuş buna paralel olarak da insan ömrü ortalama 40

yaşından 80 yaşlarına kadar yükselmiş durumdadır. Bulaşıcı hastalıkların hemen hemen tamamına tedavi yöntemleri ve ilaçlar bulunmuş durumdadır. Buna karşılık stresle ilgili hastalıklardan kaynaklanan ölümler yükselen hızla artmıştır.

İleri toplumlarda toplumsal bir buhran ve bunalımın yaşandığına ait deliller her gün karşımıza çıkan örneklerden farketmekteyiz. İntihar olaylarındaki artış, işyerlerinde iş sabotajlarının artması, alkol tüketiminin artması, uyuşturucu madde kullanımındaki büyüme ve dünya ticaretine yaklaşan uyuşturucu trafiği. Maddi sorunlarını halletmiş toplumların ve örgütlerin moral değerlerin ikamesinde gösterdikleri zafiyet sorunları gittikçe büyümektedir. Toplumsal açıdan gerilim ( stres), sosyal barışı tehdit eder noktalara ulaşmaktadır. Dünyada radikal siyasi akımların yükselmesi, etnik katliamların yaşanması, fundemantalizmin gelişmesi toplumsal gerilimden kaynaklanan yeni çözüm arayışları olarak yorumlanabilir.

Stres, toplumsal kaynaklı çıkışları olan bir sorundur aynı zamanda. Değişen sosyal yapı ve örgütler değişmeyen yasalar ve sınırlamalarla gerilime ve strese ortam sağlayan bir zemin hazırlarlar. Yeni yasalar da toplumun mevcut bazı kesimlerinde gerilimin kaynağı olabilmektedir. Belki de bu araştırmanın bir adım ötesine gidilerek toplumsal stres yönetimi bir vaka olarak araştırmalara konu olmaya adaydır. Değişen ekonomik, siyasi, askeri şartlar sadece bulunduğu ulusu değil tüm dünyayı etkileyebilecek boyuttadır. Bu bir toplumdaki gerilimin diğer toplumlarada etki edebileceğini göstermektedir.

## II. BÖLÜM

### STRESLE BİREYSEL BAŞAÇIKMA METODLARI

#### A- TANIMLAR

Stresle başaachıkma metotları konusuna girmeden önce bazı kavramların açıklanmaya ihtiyacı vardır. Bu kavramlar stresle mücadele ( stress management ), stresle başaachıkma ( to cope with stress ) ve son olarak da tedavi ve terapi treatment or therapy kavramlarıdır.

Mücadele kavramı ( managing ) ; genelde insanlar veya aynı problemi paylaşan küçük gruplar için yapılmış resmi (formal ) programlardır.

Başetme ( coping ) kavramı ise ; insanın kaynaklarını aşarak ya da bölerek yerine getirmesine neden olan içsel veya dışsal talepleri idare etmek amacıyla bilişsel ve davranışsal tutarlı değişim gayretleridir.

Tedavi veya terapi ise hasta kişi, aile ve küçük grup düzeyinde yapılan teke tek çalışmadır.

Mücadele kavramı evreye hükmetmek girişimi kadar minimuma indirme, kaçınma, tolerans gösterme ve stres veren durumları kabul etmeyi de kapsar.

Mücadele kavramının tedavi ve terapiden farkı teke tek bir çalışma olmayışı, gruplara yönelik genel ve formal programlar oluşudur. Başetme bireysel bir çaba, mücadele ise örgüt çapında birtakım plan ve programlar çerçevesinde yapılan bir uygulamadır. (Lazarus ve Folkman, 1984, s. 131)

## **B- STRESLE BİREYSEL BAŞETME METODLAR**

Örgütleri ve daha geniş kapsamlı olarak toplumları meydana getiren bireyler, örgütlerin başarılı veya başarısız olmalarında en önemli örgüt unsurlarıdır. Bu bakımından örgüt üyelerinin sağlığına ve tatminine yönelik bir kaç kişisel başetme metodları vardır.

Otonom ( kendi kendine ) çalışan organlarımız olduğunu biliyoruz. Bu organlar tamamen bizim kontrolümüz ve denetimimiz dışında çalışır. Kalbimizin atması, kan basıncımız ve vücut sıcaklığı v.b. Ancak yine bilinmelidir ki, eğitim ve egzersizle bu organ ve fonksiyonları kısmen veya tamamen kontrol altına almak mümkündür.

### **1- SOLUNUM KONTROLÜ**

Bedeni kontrol etmek yolundaki çabanın ilk adımı solunumu kontrol etmektir. Çünkü solunum bir yönüyle, istediğimiz zaman nefes aldığımız , istediğimiz zaman nefesimizi tuttuğumuz için, irademizle yönlendirdiğimiz bir faaliyettir. Ancak diğer taraftan , beyin sapındaki bir merkez tarafından kandaki oksijen ve karbondioksit dengesine göre bütünüyle yürüyen bir faaliyettir.

Nefes almanın kendisi bir gevşeme yolu olduğu gibi, bütün gevşeme egzersizleri içinde, egzersizin bir parçası olarak kullanılmaktadır. Ayrıca nefes egzersizleri günlük hayatın akışı içinde uygulanması en kolay egzersizdir.

Doğru ve derin nefes almanın kendisinin doğrudan damarları genişletme ve kanın dolayısıyla oksijenin bedenin en uç noktalarına kadar ulaşmasını sağlama özelliği vardır.

İyi bir nefes ağır, derin ve sessiz olmalıdır. Bunun için denge, ölçü ve uyum gereklidir. İyi bir nefes yavaş olarak burundan alınır, sessiz olur ve akciğerin bütününe doldurur diyaframı aşağı iter.

Uzak Doğuda “ İnsanı tanımak için nefesini dinle,” derler. Sakin ve olgun insanlar ağır ve dengeli; sinirli insanlar sık ve yüzeysel ( köprücük nefesi ), huzursuz ve endişeli insanlar yüzeysel ve kesik kesik; hırslı insanlar dengessiz ve düzensiz nefes alırlar.



*Sıkıntı ve kaygı sırasındaki nefes*

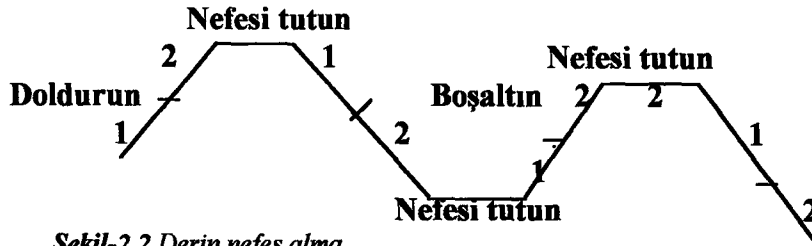


*Sükunet sırasındaki solunum*

**Şekil -2.1** Solunum ve stres

**Kaynak :** A. Baltaş, Stresle Başaışıkmda Davranışçı Programlar, 1987, s. 43

İyi bir nefes almak her zaman iyi bir nefes vermek ile başlar. Nefes alma işleminin bütünü zihinsel olarak denetlenmeli, ağır, derin ve sessiz olmalıdır.



**Şekil-2.2** Derin nefes alma

**Kaynak :** A.ve Z. Baltaş, Stres ve Başaışıkma Yolları, 1996, s. 189

Solunum kontrolü ve derin gevşeme yaparken bunu daha iyi hissedebilmek için sağ avucun karın deliğinin hemen altına, sol elin göğüsün üstüne memeler

hizasına konması gerekiyor. Eğer diyaframı harekete geçirecek şekilde nefes alıyorsanız, sağ elinizin hareket etmesi gerekiyor. Açık bir ifadeyle, karın boşluğunun yukarıdan gelen basınç nedeniyle şişmesi ve sağ elinizin hareket etmesi gerekiyor.

Diyafram akciğeri dalak, karaciğer, mide ve bağırsak gibi iç organlardan ayıran bir kastır. Böyle bir nefes alışkanlığının yerleşmesi diyaframın altında kalan ve dışardan başka hiç bir şekilde ulaşamayacak olan organlara masaj yapılmasına imkan verir. (Baltaş ve Baltaş, 1996, s.187)

## 2 TRANSANDANTAL MEDİTASYON

Bir çok meditasyon yöntemi olmakla birlikte en etkilisi ve bilimsel çalışmalar ile yararları kanıtlanmış olan tek meditasyon yöntemi Transandantal Meditasyon'dur. Bu nedenle meditasyon denince akla bu metod akla gelmektedir.(Kocaoğlu, 1987, s.61)

Transandantal kelime olarak bir şeyin ötesine geçmek aşmak anlamındadır. Meditasyon'un sözlükteki kelime anlamı ise düşünme demektir. Transandantal Meditasyon düşünceyi aşma anlamına gelir. Düşünceyi aşarak, düşüncenin kaynağına ulaşılması, buradaki zeka ve enerji alanına ulaşılması, buradaki zeka ve enerji alanının deneyimlenmesidir. Normal olarak beynimizin ancak % 10-15 kadarını kullanabiliyoruz, bilimsel çalışmalar sürekli ve düzenli yapılan Transandantal Meditasyon ile bu oranın yüzde yüze çıkarılabilesinin mümkün olabileceğini göstermiştir.(Bolaç, 1995, s. 34.35)

Stres ile ilgilenenlerin çok kullandıkları bireysel bir yöntemdir. Sabah ve öğleden sonra ( günde iki kere ) 20 dakikalık seanslar halinde yapılır. Gruplar

şeklinde 45-60 gün süren programları içerir. Transandantal Meditasyon meditasyon türlerinden en çok denenmiş olanı ve en çok tanınanıdır.

Yöntem çok basittir. Sabah ve akşam 20'şer dakikalık seanslarla tek heceli bir sözcük veya ses olan anahtar kelimenin tekrarlanmasını içerir. Yalnız önemli olan her kişi için ayrı bir anahtar verildiğini ve her birinin sır olarak tutulması gerektiğidir.(Baltaş ve Baltaş, 1996, s. 194-196)

Bedendeki oksijen miktarının artması ve bu oksijenin eniç ve derin dokulara kadar ulaşması, stres sırasında ortaya çıkan maddelerin (adrenalin, noradrenalin) azalmasına ve kaybolmasına sebep olduğu için, kişiyi sakinleştirir ve duygusal açıdan daha dengeli kılar.( Warshaw, 1979,s.166)

### **3 - PROGRESSİF GEVŞEME**

Progressif gevşeme, günlük gerginliklerimizin daha iyi farkına varmamızı sağlar. Bu teknik 1920'lerde geliştirilmeye başlanmış, yaygın olarak araştırma ve inceleme konusu olmuş ve bu tekniğin kas gerginliğini azaltmak konusundaki başarısı ve yararı kanıtlanmıştır. Bu teknik insan vücudundaki büyük kas gruplarının iradeli olarak gerilmesini ve gevşetilmesini içerir.

Progressif gevşeme tekniği gerçekten stresi azaltmak konusunda bir eğitime başlamak için en mükemmel adımdır. Bu teknik aracılığı ile kişi kendi bedeni ile tanışır ve kaslarında gerilimin , gerginliğin nerelere yerleştiğini görür.

Uzun yıllar sürdürülen uygulamalar sonucunda progressiv gevşeme, gösterdiği gelişme ile kas gerginliğinin kontrolünde etkili bir teknik olarak kabul edilmiştir. Fizyolojik araştırmalar gerçekten bu tekniğin derin gevşeme duygusu verdiğini ortaya koymuştur.

Bu teknikle yapılan eğitimden sonra büyük kas gruplarındaki gerginliğin “ sıfır ” düzeyine indirilebildiği çok hassas EMG ( Kas gerilimini ve kaslardaki çeşitli hastalıkları ölçmeye yarayan bir cihaz ) araçlarının yardımıyla ortaya konmuştur. Bu fiziki gevşeme kişiye derin bir dinlenme, büyük bir tazelenme ve adeta yeniden doğmuşluk duygusu verir. Çok kısa olarak bir progressiv egzersizi örneği :

*Oturur veya yatar durumda en rahat ettiğiniz şekli alın . Gözlerinizi kapatın... Ayak ayak üstüne atmayın. Zihninizi belirtilen kas grubu üzerinde yoğunlaştırın. Rahat, sessiz, ağır ve derin bir nefes alın. Aşağıdaki cümleleri kendi kendinize sessizce içinizden tekrarlayın.*

*Sükunet ve huzur içindeyim. Alın kaslarım rahat, yumuşak. Alın ve göz kaslarım yumuşak. Gözlerimi sıkıyorum... Derin bir nefes alıyorum .... tutuyorum... ve bırakıyorum... Alın kaslarım, göz kaslarım bütünüyle yumuşak, gevşek.*

*Çenem rahat, kasları gevşek. Çene kaslarımı sıkıyorum.. Sıkı.. Daha sıkı .. Sonra bırakıyorum  
Çenemi yavaş yavaş gevşetiyorum...*

.....

Bu şekilde tüm kas gruplarına aynı gevşeme egzersizi uygulanmak suretiyle progressiv gevşeme tekniği ile stres etkileri yokedilebilir.

#### 4. TASSAVUF

İlk kez 8. ve 9. yüzyıllarda İran’da başlayan tasavvuf akımı İran-İrak-Suriye üzerinden geçerek 13. yüzyılda Anadolu’da yayılmıştır. Tasavvufta insan -Allah- evren özdeşliğine özgü bir düşünce vardır. Buna göre evrendeki varlıklar İlahi görünüşlerdir. İnsan biri beden öteki ruh olmak üzere iki özden oluşmuştur. Bedeni oluşturan toprak, yel, ateş, su olmak üzere dört doğal öğedir. Tasavvufa göre bu dört doğal öğeyi birleştiren sevgi, ayıran ise nefrettir. Sevgi ve derin bilgi sistemin temelidir. Gövde dağılır, kurucu öğelerine ayrılır, bu nedenle ölümlüdür. Ruh

gövdeye konuk olarak geldiğinden İlahi kaynağına döner, bu nedenle ölümsüzdür. Gövdeye canlılık kazandıran, düşünme-anlama-yargılama gücü veren ruhtur.

Tasavvufun en temel ilkelerini şu şekilde özetleyebiliriz :

- 1- Ayırım yapmadan bütün insanlar aynı değeri taşır.
- 2- Tasavvufa göre akıl, gerçekleri kavramada yeterli değildir. Bu yüzden aklı aşıp gönüle yönelmek. Allah'a yönelmek gerekir.
- 3- İnsan ruh ile bedenden kurulu bir bütündür. İnsanın ruhsal yanı aydınlık, bedensel yanı karanlıktır. Ruhsal taraf kazanırsa mutluluk, bedensel taraf üstünlük kazanırsa mutsuzluklar başlar.
- 4- Tasavvuf yalnızca bir felsefe değil aynı zamanda bir yaşam biçimi önerisidir de. Kalıcı niteliklere sahip, geçici niteliklerden arınmaya çalışmak ahlak kurallarını belirler. İnsan geçici niteliklerden arınmalı, bunun için de aklı yani düşünceyi aşmalıdır.

Ancak kendini bilen insan , gerçek doyum ve mutluluğa ulaşabilir. Çünkü, kendi içindeki sonsuz sınırsız enerji kaynağı ile yeniden ilişkiye girmesinin ve kendini tam anlamıyla gerçekleştirmesinin , tesadüfler hariç, başka yolu yoktur.

Kendini bilmek; kendine egemen olmak, kendini yönetmek demektir. Hoşuna gitmeyen, kötü bir huyundan kolayca vazgeçebilmek demektir. Hem kendinin hem de diğer insanların iyiliğini istemek demektir. Kendini bilen insan, din, dil, ırk, mezhep, ulus, zengin, fakir ayırımı yapmaz. Kendini bilen insanda kin, nefret, düşmanlık gibi olumsuz duygular yerini sevgiye bırakmıştır.

Prof. Dr. Özcan Köknel , Kaygıdan Mutluluğa Kişilik adlı kitabında “ Ruhsal sağlığın temel ilkesi Kendini bil” diyor ve devamında “ En eski ruhsal tedavi yöntemlerine kadar bütün tedavilerde amaç, insanın kendini tanımasına yardımcı olmak ve yol göstermektir.”(Köknel, 1992,194)

Kaygı, korku, öfke, kin ve düşmanlık gibi stres etmenleri ve olumsuz tüm duygular kendini bilmemekten kaynaklanır. Kendini bilen insanda bütün bu karşıt düşünceler otomatik olarak azalır. Kendini bilen insan doğallığa döner.

Kendinden uzaklaşan insanlar ise bu uzaklaşma derecesine göre az veya çok büyülenmiş gibidirler. Yaşamlarının gerektiği gibi değil, çevrenin etkisi ile oradan oraya sürüklenerek, geçirirler. Açık olan seçenekleri göremezler. Görüşleri dar olduğundan çözümü gözden kaçıırırlar.(Bolaç, 1995, s.20,32)

## 5. AYURVEDA

Yaşam bilimi anlamına gelen Ayurveda esasında bir koruyucu hekimlik sistemidir. Sağlıklı ve mutlu yaşamının yollarını gösterir. Dünyanın en eski sağlık sistemidir. Hindistan’da tahminen beşbin yıl önce oluşmuştur. Ayurveda’nın amacı vücudun dengesini sürekli olarak devam ettirmek, eğer bir dengesizlik olursa hastalık başlamadan bunu tespit edip engellemektir.

Ayurveda’nın temel yaklaşımı Transandantal Meditasyon’dur. Ayurveda’nın diğer yaklaşımları egzersiz, diyet, masaj, müzik ve koku tedavileri gibi genel tedbirler ve bitkisel ilaçlardır. Bu tedaviler bünye tipine ve ve mevcut dengesizliklere göre farklılıklar gösterir.

Ayurveda’ya göre bütün evrenin temelinde üç unsur yani dosha vardır. Dosha sözcüğü “saf olmayan” demektir. Bütün evrenin çeşitliliğinin temelinde bu üç

yönetici sistem bulunmaktadır. İnsan bedeni de diğer nesneler gibi bu üç doshadan oluşmaktadır. Bu doshalar : Vata, Pitta ve Kapha olarak adlandırılır. Bu üç dosha beş elementten oluşmuştur. Bu elementlerin içinde hem enerji hemde madde bulunmaktadır. Sırasıyla bu maddeler : uzay, hava, ateş, su ve topraktır. Bu elementler daha önce saydığımız Tasavvufun kabul ettiği elementlerle hemen hemen aynıdır.

Ayurveda'ya göre yaşam, tıpkı tasavvufta olduğu gibi biri vücut, diğeri ruh olmak üzere iki ögenin birleşmesinden oluşur.

A- Vücut ( beden + duyular + zihin )

B- Ruh ( atman = öz benlik = saf bilinç )

Yaşamın bütünlüğü, bu iki ögenin uyum içinde olmasıdır. (Bolaç, 1995, s. 46,55)

## **6- BIOFEEDBACK ( Biyolojik Geri Besleme )**

Bu programa kişisel stres sebeplerinin incelenmesiyle başlanır. 2 ile 4 hafta arasında değişen süreler zarfında devam eden bu kurslar değişim görevlisi tarafından yönetilir. Ayrıca, daha sonra makine ve gereçler yardımıyla (biyolojik geri besleme makinası ) bireyin vücudunun belli bir bölümünde ne kadar gerilim olduğu belirlenir. Bu makine parmaklardaki ısı miktarı bireyin ne kadar gerilimli olduğu ve bunun yanında beyin dalgaları, kalp atışları ve nabız gibi vücut fonksiyonları da gerilim ve stresin ölçümünde yardımcı olur.(Kocaoğlu, 1987, s. 59)

Biofeedback, bir anlamda insanın kendi iç fizyolojik faaliyetlerini gözleyebileceği bir penceredir. Biofeedback araçları, deriye bağlanan elektrotlar

aracılığıyla kaydedilen bu etkinlikleri analiz ederek, kişiye aynı anda görülebilecek ve duyulabilecek sinyaller biçiminde geri yansıtır.

Biofeedback tekniği 25 yıldır teşhise, tedaviye ve korunmaya yönelik amaçlarla ABD ve Avrupa’da kullanılmaktadır. Bu teknik düşünceler, duygular ve beden arasındaki ilişkiyi somut bir biçimde ortaya koyar. Böylece zihinden kendisine sıkıntı veren bir düşünce geçiren kişi , beden yüzey sıcaklığı düştüğünden, kas gerimi ve ter bezi faaliyeti arttığından anında ses ve ışık sinyalleriyle haberdar olur. Bu yöntemle kişi kendisine yansıtılan bedensel faaliyetlerini kontrol etmek ve bunları kendi isteği doğrultusunda kullanmak alışkanlığını kazanır. Böylece beden yüzey sıcaklığını yükseltir, terbezi faaliyetlerini azaltır ve kas gerimini düşürerek , gevşemek için ne yapması gerektiğini öğrenmiş olur.( Warshaw, 1979, s. 170)

## **7. POZİTİF DÜŞÜNME “ Zihinsel Düzenleme Tekniği ”**

Zihinsel Düzenleme Tekniğinin birinci basamağı, akılcı olan ve akılcı olmayan düşünce biçimlerini ve yaklaşımlarını birbirinden ayıracak bazı ölçütlerin getirilmesidir. Bu ölçütler problemin akılcı ve gerçekçi bir çözümlemesinin yapılmasını mümkün kılar. Bu sayede olumsuz duygu ve davranışa yol açtığına inandığımız bir olay ve ilişkinin, olumlu ve kişiye gerginlik vermeyen bir biçimde yorumlanması mümkün olur. Akılcı bir analiz için gerekli olan bazı ölçütler şunlardır:

- 1- Kişinin düşünce biçimi objektif gerçeklere dayanmalıdır. O kişiden başka 3 veya 5 kişilik bir grup insanın da, o olayı aynı biçimde mi algıladığı düşünmek gerekir. Yoksa olay daha farklı yorumlara açık mıdır? Eğer böyleyse kişi olayı ve dolayısı ile olayın yol açtığı tepki ve duygusunu abartıyor demektir.

2- Değerlendirme biçimi, kişiye ve problemi çözmeye yardımcı olmalıdır.

Kişinin “ mahvoldum, hapı yuttum “ gibi kendisine yönelik yıkıcı düşünceleri çoğunlukla gerçek dışıdır.

3- Yaklaşım biçimi, kişinin diğer insanlarla çatışma ve sürtüşmelerini azaltmalıdır.

4- Değerlendirme biçimi, kişinin kısa ve uzun dönemli amaçlarına katkıda bulunmalıdır.

5- Kişinin yorum biçimi, kendisini duygusal bir çatışma ve gerginliğe sürüklememelidir. Kişinin tavrı, kendisini mutlu, rahat, huzurlu hissetmek yerine üzgün, gergin, öfkeli hissetmesine yol açmamalıdır.

Eğer yaklaşım biçimi kişinin, sürekli olarak başka insanlarla arasında problem çıkmasına ve gerginlik doğmasına sebep oluyorsa, haklı olduğunu düşünüyor olsa bile, yaklaşım biçimini gözden geçirmekte yarar vardır. Bu konuda sağlıklı bir yaklaşım biçimi insan ilişkilerinde çatışma çıkartmayan gerginlik tohumları serpmeyen bir yaklaşım biçimi olmalıdır.(Cloud ve Townsend, 1997, s. 101)

Bazı insanlar bir tartışmayı kazanmak için, veya sadece bir tartışmanın bir anında galip duruma geçmek için, uzun dönemde kendilerine karşı kullanılabilecek olan sözler söylemekten kendilerini alıkoyamazlar. Bu konuda uzun ve kısa dönem amaçlarının çok iyi belirlenmesi ve akılda olması gerekir. Böylece sadece o anın itmesiyle hareket etmekten kurtulur, davranışlar kısa ve uzun vadeli plan ve amaçlar doğrultusunda yönlendirilebilir.

Düşünce biçimi objektif gerçeklere dayanmalıdır. Başka insanların fikirlerine başvurmak onların hakemliğini istemek gerekmez. Değerlendirme ve yaklaşım biçimine güvenilen bir veya iki kişinin hakemliğine zihinsel olarak başvurulabilir.

Bir konuyu ele alış, düşünüş ve yaklaşım biçiminin problemi çözmeye yararı yoksa, o düşünce biçimi geçerli değildir. Bu yaklaşımın içine çeşitli konulardaki endişeleri de dahil edilebilir. Düşünce biçiminin problemin çözümüne katkısı olması gerekir. Örneğin, ertesi gün pikniğe gidilecekse, havanın güzel olmasını isteyebilirsiniz. Ancak, “acaba hava güzel olacak mı ? Olmazsa mahvolduk, günümüz berbat olur.” diye düşünmenin ve üzülmünün problemin çözümüne bir katkısı yoktur. Bu sebeple de böyle bir düşünce biçimi gerçekçi ve geçerli bir yaklaşım biçimi değildir. (Baltaş, 1987, s. 115.122)

## 8- ZAMAN YÖNETİMİ

Zaman hayattır. Geçen zamanı yerine koymanın ve telafi etmenin imkanı yoktur. Zamanı boşa harcamak, hayatı boşa harcamak demektir. Buna karşılık insanın geçen zamana hükmetmesi, hayatına hükmetmesi anlamına gelir. Zamanı iyi kullanmak için yapılması gereken, düşünce ve ayrıntılarla zaman kaybetmeyip kısa zamanda çok iş yapmak değildir. Tam tersine amaç ve öncelikleri saptayarak insanın zamanını gerçekten yapmak istediği şeylere ayırarak, hayatından daha fazla tat almasıdır.

Günümüzde insanlar geçen yüzyıla kıyasla yarı yarıya az çalışmalarına, yakınlarına daha az zaman ayırmalarına ve 1 - 2 saat daha kısa uyumalarına rağmen, geçen yüzyılda yaşayan insanların sahip olmadığı “ zaman darlığı ” problemine sahiptirler.

Zamanların kontrol edemeyenler, “ zamansızlık “dan şikayet edenler büyük çoğunlukla zamanlarını nasıl kullanacaklarını bilmeyenlerdir.

Zamanı, büyük- küçük hayatınızın akışını değiştiren kararların sayısız bir toplamı olarak düşünülebilir. Yerinde olmayan kararlar, engellemeye yol açıp,

kendine güveni azaltır ve bu da strese sebep olur. Kötü bir zaman düzenlemesinin sebep olacağı 6 belirti vardır.

- 1- Acelecilik
- 2- Hoşa gitmeyen seçenekler arasında devamlı bir bocalama
- 3- Bir çok boş zamanın üretici olmayan faaliyetlerle gevşek ve yorgun geçirilmesi
- 4- Belirli bir zamanda bitirilmesi gereken işlerin zamanında bitirilmemesi
- 5- Dinlenmek ve kişisel ilişkiler için yetersiz zaman
- 6- Ayrıntılar veya yapılacak olan işlerin altında ezilme duygusu ve zamanın büyük bir bölümünde yapmak istemediğimiz işleri yapmak

Zaman düzenleme teknikleri tüm bunlardan kurtulmak için bize üç basamaklı bir yol göstermektedir.

- 1- En önemli amaçlarınız doğrultusunda öncelikler kurabilirsiniz ve böylece seçiminizi yaparken neyin önemli olup, neyin olmadığını bilebilirsiniz.
- 2- Daha önemli olan işleri eleyerek gerçekçi bir düzenleme yapabilir ve böylece zaman yaratabilirsiniz.
- 3- Temel seçimler yapmayı öğrenebilirsiniz.
- 4- Her işte mükemmellik aramayı bırakın. Bunun gerekli olup olmadığını kişinin kendi kendisine sorması gerekir.(O.Brain, Dickinson ve Rosow, 1965, s. 225, 256)

Zaman darlığı şikayetinin arkasındaki dilek “ ben bazı şeyleri istediğim gibi kontrol edebilsem” Gerçekte kontrol ilk olarak planlama ile başlar. Planlama, geleceği bugüne getirmektedir.

İlk basamak, önceliklerin belirlenmesidir. Bu kapsamda hayatta amaçlarımızı sıralanır. Daha sonra bunlardan makul bir ölçüde başarıma şansı olan bir yıllık amaçları listelenir. Bu listeyi kendi içinde uzun, orta ve kısa vadeli olarak sıralandırılır. Her grupta sıralanan amaçlar en önemli, orta derece önemli ve alt grup şeklinde tasnif edilebilir.

Zaman yaratmak için dört temel esas ve altı yardımcı kural vardır. Dört esas kural şunlardır:

- 1- “ Hayır “ demeyi öğrenin. En önemli grubundaki işlerin yapılmasını engelleyecek , onlara ayrılan zamanı harcayan yükümlülüklerden kaçınmak,
  - 2- Gün için yüksek öncelikli işleri tamamlamadan alt gruptaki işlere geçmeyin.
  - 3- Programda kesintiler, önceden görülmeyen problemler ve program dışı olaylar için zaman ayırın.
  - 4- Çeşitli işler arasında her gün kendinize mutlak bir sukünet zamanı ayırın.
- ( Peker, 1991,s. 226,227)

Altı yardımcı kural kısaca :

- 1- “Beş dakikalık kısa işler listesi” tutun. Böylece herhangi bir yerde beklerken veya iki iş arasında bunlar yapılabilir.
- 2- İki işi birarada yapmayı öğrenmek. Arabayla bir yere giderken yazdıracağımız önemli bir mektubun planını zihninde organize etmek.
- 3- Alt grupta yeralan işleri başkalarına devredin.
- 4- Yarım saat veya bir saat erken kalkın

5- Televizyon izliyorsanız seçici olun, daha az izleyin.

6- Eğer en önemli gruptan bir iş yapmak zorundaysanız kendinize kaçış yollarını kapatın.(Baltaş, 1996, s. 106,111 )

## **9- MAKUL OLMAYAN İNANÇLARI DEĞİŞTİRİLMESİ**

Stres insan hayatına dış ve iç kaynaklardan yansır. İçten kaynaklanan stres, kişinin olayları değerlendirme ve hayata bakış biçiminin sonucudur ve aynı zamanda bu durum stres tepkisinin kronikleşmesine sebep olur. .(Baltaş, 1987, s. 95,102)

Burada birçok kişi tarafından paylaşılan temel bazı varsayımlar yer almaktadır.

Varsayım 1- Bir yetişkinin ailesi, arkadaşları, çevresi ve tüm tanıyanalar tarafından sevilmesi ve kabul görmesi gerekir. Birçok insanın peşinde koştuğu bu hayal ne yazık ki mümkün değildir.

Varsayım 2- Üzerinize aldığınız bütün işlerde mutlaka o işi en iyi bilen kusursuz yapan ve her zaman en mükemmel kişi olmanız gerekir.

Böyle bir inanç, hayatın doğal akışının gereği olan ve bazı durumlarda karşılaşılmaması kaçınılmaz olan başarısızlıklardan kendini suçlamaya, bundan utanç duymaya ve kendine olan saygıyı azaltmaya yol açar.

Varsayım 3- Dış olaylar pek çok insanın bedbahtlığına ve elem içerisinde olmasına neden olur. İnsanların duygularının tetiğini çeken, olaylardır.

Bu inancın akılcı değerdendirmesi, insanların mutluluklarını kurmak veya üzüntüden uzak durabilmek için dış olayları kontrol etmelerinin gerektiğidir. Bu kontroller, sınırlı olduğu ve diğder insanların niyet ve arzularını bütünü ile yönlendirmek mümkün olamayacağına göre, sonuç, yetersizlik duygusu ve sürekli kaygı olacaktır.

Varsayım 4- İnsanların ve diğder şeylerin istediğimiz gibi olmaması dehşet vericidir.

İşlerin akışını değıştiren her uygunsuzluk problem veya başarısızlık, kendinizle ilgili bu tür bir kötülük şeklinde değerdendirilir. Sonuç ise gerçekçi olmayan yoğun bir streştir.

Varsayım 5- Geçmişte, geleceğı belirleyen pek çok şey vardır.

Evet hiç şüphesiz geçmişteki bazı şeyler geleceğı belirler. Ancak çok şükür bu, “bütün gelecek geçmiş tarafından belirlenir “ anlamına gelmez, aksi takdirde hayat çok sıkıcı ve çekilmez olurdu.

Geçmiş yaşantılardan tecrübeler kazanılabilir, ancak bu yaşantıların olumsuz yükü ile yaşamak gerekmez. Geçmişte yaşanmış herhangi kötü bir olay hiçbir şekilde bunun gelecekte de tekrarlanacağı anlamına gelmez.

Varsayım 6 - İnsanlar çabuk kırılır ve onları hiçbir zaman incitmemek gerekir.

Bu mantıksız inanç önemli duyguların açıkça konuşulmasını engeller ve insanı hayatın zevkli taraflarından fedakarlık etmeye zorlar. İsteddiğiniz veya ihtiyacınız olan her şey mutlaka bir ölçüde başkasını rahatsız edebileceğı için kendinizi engellenmiş ve mutsuz hissedersiniz.

Varsayım 7- Eğer insanlar sizi onaylamıyorsa, bu mutlaka hatalı veya kötü olduğunuzu gösterir.

Dünyada mutlak “iyi” veya “kötü” yoktur. Derece derece her şeyin iyi veya kötü tarafları vardır. Bazı insanlar bizim bazı yönlerimizi onaylamıyorsa , bu belki onların kendilerine ait sebeplerden kaynaklanabilir. Belkide gerçekten onaylanacak yönümüzle birlikte onaylanmayacak bazı özelliklerimiz de vardır. Karşımızdaki insan için o an bunlar önem kazanmıştır.

Bu inancın akıl dışı oluşunun nedeni, özel bir kusurun veya çok iyi olmayan bir niteliğin genelleştirilmesi ve kişiliğin bütününe yönelik bir itham oluşudur.

Varsayım 8- İyi ilişkiler karşılıklı fedakarlığa ve “ verme “ temeli üzerine kurulur.

Bu inanç “ verme “nin “ almak “ tan daha iyi olduğu esasına dayanır. Bu durum, herhangi bir şeyi istemek konusunda çekingenlik olarak görülür ve böyle insanlar gizli isteklerinin anlaşılmasını ve karşılanmasını beklerler. Bu tür bir yaklaşımın sonu, ne yazık ki acı ve buruk istismar edilmişlik duygusudur.

Bir şeyi “ vermek”, ancak isteniyorsa anlam taşır. İstenmeden verilen birşeyi alan kişi, çok kere, ya aldığına farkında değildir veya aldığı şeyin değerinden haberi yoktur.

Varsayım 9- Kendini düşünmek kötü ve yanlıştır.

Gerçek olan, sizin istek ve ihtiyaçlarınızı, kimsenin sizden daha iyi bilemeyeceği ve hiç kimsenin bunların karşılanması ile sizin kadar ilgili olamayacağıdır. Mutluluğun sorumlusu yine sizsiniz. Kendinizi düşünmek, bu sorumluluğa sahip çıkmanız demektir. Bu sorumluluğun sizde sağlayacağı huzurla

çevrenizi düşünmeye ve sağlıklı yaklaşımlarda bulunmaya daha çok imkan bulunacaktır.

**Varsayım 10- Kendini yalnız hissetmek ve yaşadıklarını kontrol edememek.**

Bu inanç, depresyon ve anksiyetenin temelidir. Gerçek ise, insanlararası ilişkileri ancak belirli bir ölçüde kontrol edebilmemize karşılık, hayattaki her durum veya ilişkiye verdiğimiz tepkiyi yorumlamak konusunda daha büyük bir kontrole sahip olduğumuzdur.

**Varsayım 11- Mutluluk, zevk ve tatmin ancak başka insanların varlığı ile mümkündür.**

İnsanın kendisini geliştirmek ve yenilemek için yalnızlığa ihtiyacı vardır. Arkadaşlıklar ve dostlar nasıl temel bir ihtiyaçsa, insanın kendini ve dünyayı kavraması için zaman zaman yalnızlık ve sukûnet de bir ihtiyaçtır.

**Varsayım 12- Mutluluk koşuşturma içinde olmamak ve bol, boş zamana sahip olarak kazanılır.**

**Varsayım 13- Kızgınlık mutlaka kötü ve yıkıcıdır.**

Kötü ve yıkıcı olan öfke ve kızgınlık değil, bazı durumlarda bu duyguların sonucu kontrol edilemeyen saldırganlıktır. Yoksa insan, hayatı boyunca kızmasını gerektiren birçok durumla karşılaşır. Kızgınlığın duruma uygun bir tepki olması gerekir. Kızgınlık belli edilirken problemin boyutu ile sınırlı kalması ve asla karşı tarafa yönelik bir şiddetin ortaya çıkmamasıdır.

**Varsayım 14- Acı çekmek gerekir. Çünkü sizin hakkınız iyi bir hayattır.**

Hayat dümdüz değildir. Bazen ne yapılırsa yapılsın, istediğimiz bazı şeylerin olmaması veya istediğimiz gibi olmaması ve acı çekmek kaçınılmazdır. İzdırıp ve engellenmeyi yaşamamış ve bu duygu ve durumlarla uygun şekilde başa çıkmayı öğrenememiş insanlar, kaç yaşına gelirlirse gelsinler olgunlaşamazlar.

Varsayım 15- Hayatın küçük zorlukları ve sorumluluklarından kaçmak, onlarla karşı karşıya kalmaktan daha kolaydır.

Bu konuda, bütün uzmanlar tarafından önerilen, ertelemenin ve problemi kafada taşımanın insanı daha çok yorduğudur. Eğer gücünüz yetiyorsa ertelemek yerine yapın. Problemi erteleyerek size zevk verecek olan şeyi önce yapmak yerine, önce yapın sonra kendinize ödül olarak size zevk verecek olana yönelin.

Varsayım 16- Hayatta insanın kendisinden daha başka, daha güçlü, daha büyük destekler gereklidir.

Bu mazeretin başarısız insanların kalkanı olduğunu hatırlınızdan çıkartmayın. Başkalarının desteği olmadan başarıya ulaşmış insanlar çoğunluktadır. Başarı potansiyelini içinde barındıran ve elde etmek istediği şeyi bilen ve gücünü ona doğru seferber eden kişiye uzun dönemde kimse engel olamaz. Destekle başarıya ulaşmak veya ulaşamamak ancak kısa dönem için sözkonusu olabilir

## **10- FİZİKSEL EGZERSİZ**

Endüstrileşme ve şehirleşmenin sonucu insanlar bedenlerini güç harcayacak işlerde gittikçe daha az kullanmaktadırlar. Bedenin kullanımındaki bu azalmanın yarattığı bir çok sonuçlardan bir tanesi de, hareketsizliğin genel olarak damar sisteminde, özel olarak da kalp damar sisteminde meydana getirdiği etkilerdir. ( Warshaw, 1979, s. 161)

Londra Üniversitesi Halk Sağlığı bölümünde yapılan bir araştırmada belirli bir sağlık problemi olmayanlar ile kalp krizi geçiren 232 kişi incelenmiştir. Kalp hastası olan grupta %11 olan düzenli fiziksel egzersiz alışkanlığı, sağlık problemi olmayan grupta % 26 olarak bulunmuştur.

Fiziksel egzersiz sonucu vücutta bir çok kas grubuyla beraber özellikle kalp kaslarında kalbin hızlı çalışmasına paralel olarak çalışmaktadır. Geniş anlamda spor olarak isimlendireceğimiz fiziksel egzersizin bedenin formunu korumasının yanında doğru ve bilinçli bir şekilde yapılması sonucu ruhsal bir gevşeme ve rahatlık verdiği bir çok araştırmada ortaya konulan bir bulgudur. (Kocaoğlu, 1987, s. 62)

### **III. BÖLÜM**

## **ÖRGÜTSEL STRES YÖNETİMİ MODELLERİ**

### **A- ÖRGÜTSEL STRES MODELİNİN OLUŞTURULMASI**

#### **1- ÖRGÜTSEL STRES MODELİ OLUŞTURULMASI GEREĞİ**

Stres yönetimi, ruh ve beden sağlığını korumak, üretici ve verimli bir yaşam sürdürebilmek için gereklidir. Stres yönetiminin amacı, stresin bütün türlerinden kaçınmak değil ki zaten bu olanaksızdır, fakat verimlilik, enerji ve canlılığa doğru olumlu bir güç oluşturmaktadır. Amaç ne çok az, ne de çok fazla olan optimum stresi yaratmaktır. ( Schafer 1987, s. 310)

Bir örgütsel stres yönetimi modeli oluştururken stres olgusunu örgüt çapında ve tüm örgüt düzeyinde ele almak gerekmektedir.

Örgüt dışı etmenlerden kaynaklanan ve örgütün yaşaması, amaçları ve hedefleri ile doğrudan bir ilgisi olmayan çalışanların günlük hayat stresleri örgütsel stres olgusunun dışındadır. Öte yandan ekonomik sorunlar, siyasal belirsizlik ve yasal düzenlemeler gibi örgüt yaşamı üzerinde doğrudan etkili olan stres kaynakları ise örgütsel stresin kapsamına girmektedir.

Örgütsel stres yaklaşımı literatürde kesin çizgilerle ayrılmış olmasa da, örgütün çeşitli düzey ve bölümlerinde çalışan tüm işgörenler ve yöneticilerin streslerini, örgütün maruz kaldığı baskı ve zorlamaları, ayrıca buna karşılık örgütün güç ve kapasitesinin konu edinmelidir.

Örgütsel stres yönetimiyle ilgili bir model oluşturulurken en önemli konulardan birisi örgütsel stresin diğerlerinden farkının ne olduğunun bilinmesi gereğidir. Başlıca farkları sayacak olursak bunlar:

1- Örgütsel stres çalışanların özgün stres yaşantıları üstünde değil global olarak tüm örgütün ekonomik, sosyal, psikolojik, ve teknik açıdan işlevselliği ve optimum etkinlik dengesini koruyup koruyamadığını kontrol eder.

2-Örgütsel stres incelenirken örgüt çalışanlarının bireysel streslerini incelemekten geri durmamalıdır. Stres olgusu sistem düşüncesinden hareketle çok yönlü ilişkileri örgüt yapısı gerçekleri içinde inceler.

3- Örgütsel stres, belirli bir örgütün stres düzeyini ve bunun sonuçlarını inceler ve bilgi elde edinir. Belirli kademe ve özellikteki işgörenlerin farklı örgütlerdeki benzerleri ile bir karşılaştırmayı içermez.

4- Örgütün alt sistemlerinde yapılan araştırmalar, bir örgütsel stres araştırması olmasına karşılık Örgütsel stres yaklaşımı tersine dikey ve dar, örgütün geleceği ile ilgili olmayan çalışmalardır. Bunun yanında bu yaklaşım, örgüt çalışanlarının huzur alanları içinde çalışıp iş yaşamından sağladıkları doyumun yanında örgütün fiziki varlığını devam ettirebilme sorunlarını da konu edinmektedir. Çünkü bu sorunlar zincirleme olarak örgüt çalışanlarını etkileyecek ve onların stres kaynakları olarak ortaya çıkacaktır.

5- Örgütsel stres, örgütün yapısını, büyüklüğünü, pozisyonunu, alt grupları arasındaki koordinasyonu gibi konuları dikkate almaktadır. Bir örnek olması açısından, örgütte çalışan sayısı örgütsel gerilimi ve stresi etkileyen bir unsur olarak algılamak durumundadır. Yapılan bir araştırmada çalışan sayısı 50 ile 100

kişi arasında olan örgütlerde stres seviyesinin yüksek, sayı 5000 kişiyi geçtiğinde stres seviyesinin düşük olduğu görölmüştür.(Thomas ve Bennis, 1972, s. 310)

Örgütsel stres yaklaşımı örgütlerde görölen diğer stres olgularından farklıdır. Bu yaklaşımda örgüt canlı bir organizma olarak düşünölmektedir. Bu organizmanın karşılaştığı iç ve dış taleplerle bu taleplere karşılık verebilme kapasitesi arasındaki açıklık, fark örgütsel stres olarak tanımlanabilir.

Taleplerle sistemin karşılık verme kapasitesi arasındaki açıklık değişken bir niteliğe sahiptir. Talep akışının daima kapasite imkanlarının önünde seyretmesi nedeniyle ılımlı derecede bir stres varlığını daima koruyacaktır. Yüksek düzeyde bir stres, bu iki değişkenden birinde meydana gelen önemli bir açığı simgeler.

Uzun dönemde karşılanmayan talepler kronik örgütsel gerilim olarak isimlendirilir. Talep ve bunu karşılama kapasitesindeki ani değişiklikler akut örgütsel gerilim olarak isimlendirilirler. Bu durum kısa süreli bir krizdir.

Örgütler açısından daha öncelikli olarak çözölmeli gerekli olan kronik stres ve yol açtığı uzun süreli ve yıpratıcı etkilerinin önlenmesi ve bertaraf edilmesidir.

Örgütsel stresle baş etmek için öncelikli olarak bu strese kaynaklık eden sorunların tanımlanması, bunların araştırılması, teşhis edilmesi, değerlendirmeler ışığında gerekli iyileştirmelerin yapılması ve müdahale sonrasında sonuçların izlenmesi şeklinde bir işlemler zincirinin izlenmesi ile mümkün olacaktır.

Bu sıralamaya uygun olarak aşağıda, sorunun tanımlanmasından başlayarak alınan tedbirlerin izlenmesine kadar olan süreçleri gösteren bir şema verilmiştir ve ilerleyen bölümlerde şemaya ilişkin açıklamalar bulunmaktadır.

Örgütte stresin olup olmadığından ziyade, yapılan çalışmaların örgütteki stres seviyesinin hangi düzeyde olduğunu açıklar nitelikte olması gerekmektedir. Canlı bir organizma olarak kabul ettiğimiz örgüt sistematik bir check-up'a tabi tutulmalıdır. Modelin çalışması aşamalar itibariyle şöyle olacaktır:

## **2- MODELİN OLUŞTURULMASI ve AŞAMALARI**

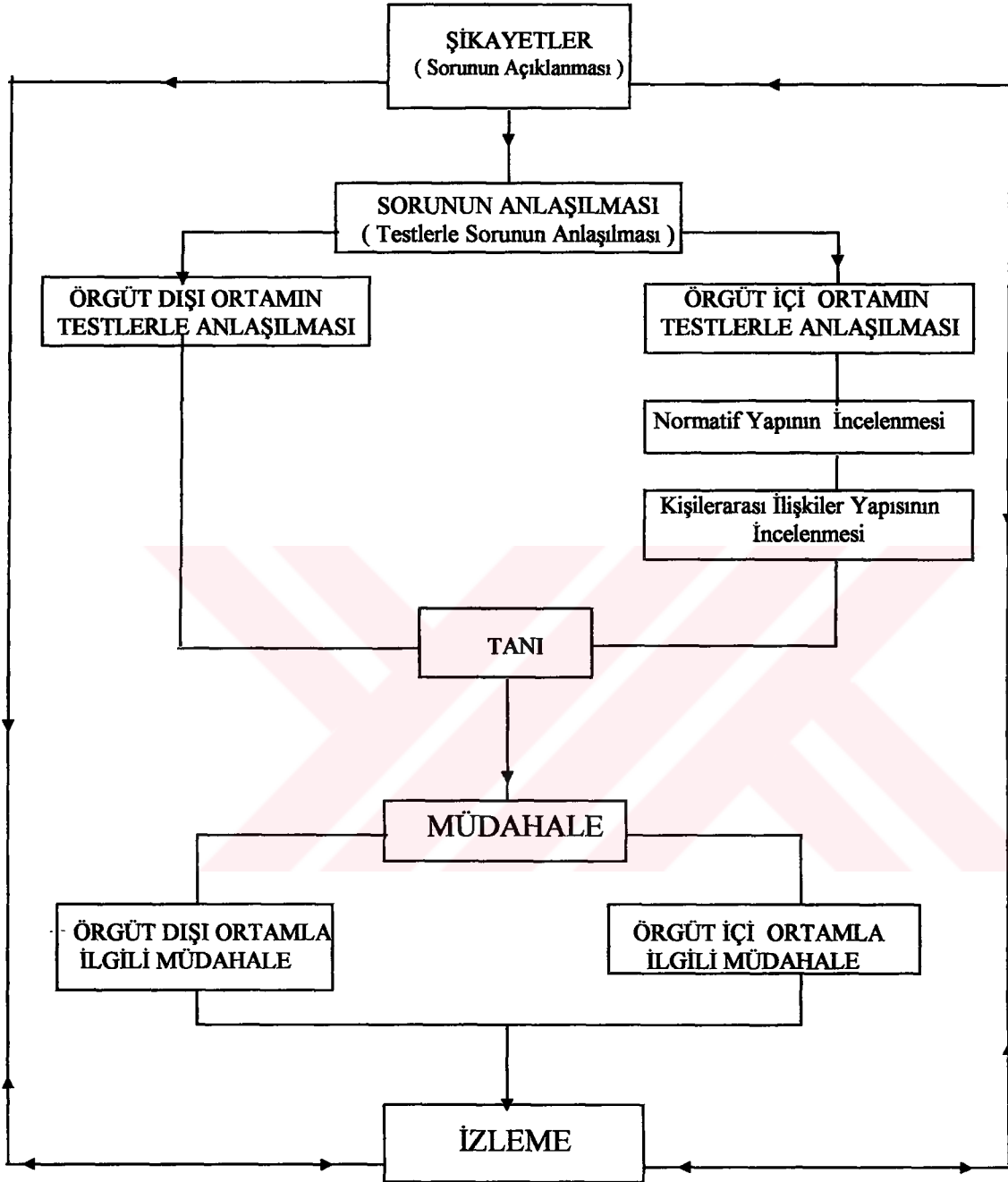
### **2.1. I. Aşama : Sorunun Açıklanması**

Şikayetler, genel ve spesifik rahatsızlıklar, kişiler tarafından belirtilmek yoluyla araştırmacıya iletilir. Elde edilen bulgularla şirketin tarihsel gelişimi içindeki durumunu ve mevcut durumun ne olduğunu anlayarak örgütteki şikayet alanlarını belirlemeye yardım eder. (Şencan, 1988, s. 119)

### **2.2. II. Aşama : Sorunun Anlaşılması**

Örgütü verimsiz çalıştıran koşulları, örgüt iklimini ve çalışanların moralini bozan etkenleri belirlemeye çalışan soruşturma ve ölçümler bu aşamada yapılır. İlk aşamada tespit edilen sorunlar testler yardımıyla açıklanır. Bu safhada örgütün hem iç hem de dış ortamı itibariyle inceler ve açıklanmaya çalışılır.

Örgütsel stresi, karayolunda seyreden otobüs örneğiyle açıklamaya çalışırsak; otobüsün kış şartlarında buzlu veya kaygan, virajlarla dolu tehlikeli bir yolda ilerlemeye çalışması ve bu nedenle yolcuların tedirgin ve huzursuz olması dış kaynaklı örgütsel strese benzetilebilir. Otobüs sayılan çok çeşitli dış çevre koşulları altındadır. Bu koşullar önce otobüsün sürücüsünü ( yönetici veya yöneticileri ) daha sonra yolcuları ( örgüt çalışanlarını ) baskı altında tutacaktır.



**Şekil- 3.1** Örgütsel Stresin Teşhisinden Müdahale Aşamasına Kadar Geçen Süreçler

**Kaynak :** Şekil, Hüner Şencan'ın belirtilen makalesinden istifade edilerek çizilmiştir.

Otobüs örneğinde aracı iyi kullanamayan sürücü, yolcu grupları arasındaki uyuşmazlık, otobüsteki hiyerarşinin iyi örgütlenememesi, yolcu grupları arasındaki anlaşmazlık ve otobüsün iyi tasarlanmamış olmasında örgütün iç ortamından kaynaklanan strese ve gerilime örnek gösterilebilir

### **2.3. III. Aşama : Dış ve İç Ortamın Test Edilmesi**

Bu aşamada iki önemli soruya cevap aranmaktadır.

- 1- Dış çevre koşullarındaki değişikliklerin örgüt üzerinde yarattığı yeni taleplerin niteliği nedir ?
- 2- Örgütün bu talebi karşılama kapasitesi nedir ?

Bu kapsamda dış çevre koşullarında görülmesi muhtemel değişiklikler şunlar olabilir:

- Çalışanların ailevi sorunları
- Hammadde, teçhizat, malzeme yetersizlikleri
- Teknolojik değişiklikler
- Örgüt - Sendika ilişkileri
- Dış finansman sorunları
- Yoğun talep veya durgunluk
- Siyasal belirsizlik
- Yoğun rekabet ortamı
- Nitelikli eleman eksikliği
- Hukuki ve yasal değişiklikler
- Dış sosyal talepler

Örgütün bu dış çevre şartları ile başa çıkma kapasitesi şu üç alanda test edilir.

- 1- Örgütün kaynak yapısı nedir ? Anahtar personel yeterli midir, teçhizat, makina, materyal ve yapı olarak örgütün zayıf ve güçlü yönleri nelerdir ?
- 2- Örgütün normatif yapısı nedir ? Yeni geliştirilen normlara uyum kabiliyeti nedir, çalışma ilke ve standartları belli midir ?
- 3-Örgütün ilişki yapısı nedir? Biçimsel olmayan bir atmosfer varmıdır, yöneticilerin yönetim tarzı nedir, örgüt şizoid ve bürokratik bir yapıda mıdır ?

Örgütün iç ortamının test edilmesi aşamasında özellikle şu üç alanda rahatsızlık belirtileri ve aksaklıklar belirlenmeye çalışılmalıdır.

a- Normatif Yapı : Normatif yapı örgütsel yaşamın ilke ve standartlarını kapsayan tüm kurallardır. Olumlu - olumsuz, uygulanabilir- uygulanamaz şeklinde sınıflamaya gidilebilir.

b- Kişilerarası İlişki Yapısı : Kişilerarası ilişki boyutu, hoşlanma- hoşlanmama duygularına dayanır. Bunun dışında baskın çıkma- boyun eğme, güvenme- güvenmeme, kapsamlılık- sınırlılık, saygı duyma- saygı duymama ilişkileri şeklinde sınıflandırılabilir.

Bireyler normatif ve kişilerarası ilişkileri eş anlı karşılarlar. Bu iki yapı arasındaki uyumsuzluk, davranış biçimlerinde istikrarsızlıklara yolaçar.

c- Kaynak Yapısı : Örgüt personelinin halen kullandığı ve kullanabileceği fiziksel kaynaklardan oluşmaktadır. Bu kaynakların var olması veya yok olması yanında doğru olarak kullanılıyor olması veya doğru kullanılmıyor olması da dikkat edilmesi gereken hususlardır. Bu kapsamda üç tür kaynaktan bahsetmek mümkündür.

- 1- Beşeri Kaynaklar
- 2- Bina ve Teçhizatlar
- 3- Bilgisel Kaynaklar

Örgüt iç ve dış ortamını test edilmesinde kullanılmak üzere birkaç araç aşağıda sıralanmıştır. Bu araçların bir kısmı araştırma yapılan stres alanına uygun hale getirilerek kullanılabilir.

1- Örgüt Dışı Ortamın Test Edilmesine Yönelik Araçlar:

- Piyasa araştırmaları
- İşgücü araştırmaları
- Değişen hukuki çevreye uyum araştırmaları
- Değişen ekonomik ve siyasal koşullara uyum araştırmaları.

Bu araştırmaların daha önce yapılmış olanları veya yeni yapılacak olanlar birlikte kullanılabilir

2- Örgüt İçi Ortamın Test Edilmesine Yönelik Araçlar :

Örgüt içi ortamın test edilmesi üç seviyede yapılmalıdır. Bunlar; bireysel, grup düzeyinde ve örgüt düzeyindedir.

Bireysel düzeyde, fiziksel iş koşullarının belirlenmesi, iş analizleri, ergonomik çalışma koşulları oluşturulması, monotonluk ve yorgunluk analizleri ve iş tatmini analizleri bu kapsamda kullanılabilir.

Yetersiz veya aşırı rol yükünün belirlenmesi amacıyla, iş analizleri, iş değerlendirme ölçekleri, Kahn'ın rol belirsizliği ve çatışması envanteri, iş tatmini analizi, A ve B tipi kişilik envanteri benzeri ölçme araçlarından yararlanılabilir.

Rol şoku, rol belirsizliği ve kariyer uyuşmazlığı için kişilik, ilgi ve mesleki yönelim testleri kullanılabilir.

Grup düzeyinde, bağlılık eksikliği için bağlılık indeksi ve sosyometri testi kullanılabilir.

Tüm örgütsel düzeyde, örgüt iklimi için iş tatmini, haberleşme yapısı için personel gerilim araştırması yapılabilir.

Teknolojik kısıtlar için, teknolojik değerlendirme ve ergonomik çalışma koşulları testi yapılabilir.

Yönetim biçimi için yönetim biçimleri ölçeği, yönetim tutumları ölçekleri ve F ölçeği kullanılabilir.

Kontrol sistemlerine yönelik olarak, örgütsel yapının demokratik bürokratik, otokratik, şizoid, depresif bir yapıda olup olmadığını belirlenmeye yönelik araştırma ve incelemeler yapılabilir.

#### **2.4. IV Aşama : Tanı**

Testlerle toplanan veriler araştırmayı yapan kişi ve yöneticiler tarafından değerlendirilir. Tanı aşamasında bir veya birden fazla temel sorun ve bunun yanısıra ikincil değerde diğer alt sorunlar belirlenir.

Bu aşamadan sonra araştırmacı bu aşamaya kadar teşhise kadar tetkik yapan bir klinik doktoru rolünde iken artık bundan sonra bir örgüt geliştirme uzmanı olarak örgütsel gerilime yönelik çalışan, örgüt yapısına müdahale eden bir örgüt danışmanı olarak hareket eder.

## 2.5. V. Aşama : Müdahale

Bireysel stres yönetiminden farklı olarak örgütsel stres yönetimi, bir örgüt geliştirme ve bir örgüt değişimi uygulamasıdır. Örgüte yapılacak müdahalede örgüt yapısının kapasitesi, gücü, yeniliklere cevap verme derecesi gibi faktörler yapılacak müdahalenin başarısını etkileyecektir.

Dikkat edilmesi gereken şey yapılacak müdahalenin şiddetidir. Zayıf veya aşırı derinlikte yapılmış müdahaleler stres düzeyini yükseltebilmektedir. Örgüt tepe yönetimi ve ilgili alan yöneticisi ile görüşülerek müdahalenin şeklini, yerini ve zamanını belirlemek gerekir.

Müdahale alanları, testlerle aynı olacak şekilde bir plan dahilinde yürütülür. Bu müdahaleler örgütün dış çevre koşulları karşısında durumunu düzeltmesine veya iç ortamını yeniden düzenlemesine yardımcı olacaktır.

### a- Dış Ortam Nedeniyle Örgüt Yapısını Güçlendirmeye Yönelik Müdahaleler :

Dış çevrede doğacak bir bunalım örgüt üyelerinin çekilmeci bir davranışa yönelmelerine neden olabilir. Daha önce su yüzüne çıkmayan çatışmalar su yüzüne çıkar. Örgüt üyeleri arasında sözel düşmanlık ifadeleri artar. Grup yapılarında istikrar bozulur.

Dış etken nedeniyle gerilime giren tepe yöneticisi bu stresin bir kısmını bir yöneticiye yansıtır. Bu yöneticide diğer yönetici ve çalışanlara yansıtmaktadır.

Böyle bir durumda uygulanacak müdahale programı ile bunalım en aza indirilerek gerekli yapısal değişiklikleri yapmaya ve örgüt personelinin moralini

artırmaya yönelik olmalıdır. Durum ve koşullara göre değişiklikler gösteren uygun müdahale teknikleri uygulanabilir.

**b- İç Ortam Nedeniyle Örgüt Yapısını Geliştirmeye Yönelik Müdahaleler :**

**Bireysel düzeyde uygulanabilecek müdahaleler:**

- İş yaşamı kalitesinin iyileştirilmesine yönelik politikalar, maaş ve ücret planlarının adil hale getirilmesi
- Fiziksel ve zihinsel sağlık uygulamaları
- Rol yükünün azaltılması
- Yetki ve sorumluluk dağılımının yeniden belirlenmesi

**Grup düzeyinde uygulanabilecek müdahaleler:**

- Grupların yeniden yapılandırılması
- Grup ücret ve ödemelerinin adil belirlenmesi
- Gruplararası iş yükünün uyumlaştırılması
- Gruplararası ilişkilerin iyileştirilmesi
- Gruplararası koordinasyonun kurulması
- Yöneticilerin gerektiğinde yeniden atanması
- Gruplararası bilgi akışı şemasının yeniden düzenlenmesi
- Grup bağlılıklarının geliştirilmesi

**Örgüt düzeyinde uygulanabilecek müdahaleler:**

- Örgütte reorganizasyona gidilmesi
- Koordinasyon gerekleri azaltılmış bir yapı oluşturulması (merkezkaçlaştırılmış, yayık, düz, hiyerarşik bir yapı yerine federatif bir yapı )

- Gruplar ve birimler arasında koordinasyon limitlerinin en aza indirilmesi
- Her bir birim, tepe yöneticisinden ve diğer birimlerden olduğunca bağımsız olarak çalıştırılır.
- Yakın ve sıkı kontrol yerine uzak kontrol uygulanması ( İşgücü devir hızını azaltmak için yüksek derecede uzmanlaşmayı niteleyen Tip A Amerikan örgütsel kontrol programı yerine, nisbeten düşük uzmanlaşmayı simgeleyen Tip Z örgütsel kontrol sistemine geçilmesi.)

## **2.6. VI. Aşama : İzleme**

Uygulanan müdahaleler örgüte bir değişim ifade eder. Her değişiklik ve yenilik gibi bu tür müdahaleler bir takım kaygılar ve beklentiler oluşturur. Bu aşamada örgütsel müdahale amacına ulaşıncaya kadar izleme faaliyeti devam edecektir. Gerekli görülen durumlarda uygun şiddetli müdahaleler devam edecektir.

## **3- ÖRGÜTSEL STRESİ AZALTMAK İÇİN YAPILABİLECEK MÜDAHALELER**

Örgütsel strese müdahale anlamında yürütülecek stres yönetiminde kısa , orta, ve uzun dönemli amaçların olması gerekmektedir. Bu amaçları şöyle oluşturmak mümkündür:

Kısa vadeli amaçlar;

- Stresin doğasını, nedenlerini ve etkilerini öğrenmek, modelimizde 4. aşamaya kadar uygulanan faaliyetler bu kapsamdadır.

- Stres yönetimi programlarında kullanılabilecek gerekli kural ve teknikleri öğrenmek, 4. aşamada verilmesi gereken karar bu kapsamdadır.

Orta dönemli amaçlar;

- Zarar verici stres nedenlerini öğrenmek
- Stresin uyarıcı işaretlerini önceden görmek,
- Strese karşı tampon görevi görecekt etkili teknikler ve politikalar geliştirmek
- Olumlu stres yapıcıların algılanmasını kolaylaştırmak
- Örgütsel ve bireysel stres tepkisinin kontrol edilmesi
- Gerekli olduğunda stresi harekete geçirmek.

Uzun dönemde;

- Yüksek düzeyde huzur, sağlık, en üst düzeyde verimlilik ve yeteneklerin geliştirilmesine olanak sağlamak için stresi optimum seviyesinde korumak.

Örgütsel boyutta bir stresin var olduğuna ve müdahale kararına varmak için bazı belirtilerin izlenmiş ve gözlenmiş olması gerekmektedir. Müdahalenin zamanlaması açısından en önemli soru ne zaman örgütün bu müdahaleye ihtiyaç duyduğudur. Stres belirtilerinin görüldüğü anda başlayan ve işleyen yukarıda anlattığımız model şu belirtilerin elde edilmesiyle uygulamaya konulabilir. Örgüt çalışanları arasındaki anlaşmazlık ve uyuşmazlıklar artmış mıdır ? İş, ücret ve maaş tatminsizlikleri var mıdır? Örgütte haber kanalları işlemektedir, çalışanların bilgilere ulaşmada ve kararlara katılmada tatminleri nedir ? Örgüt otorite yapısı merkezileşmekte midir yoksa daha çok federatif bir yapıya mı kaymaktadır ? İş gücü devri hızında artışlar var mıdır? Örgüt iç ilişkilerinde biçimsellik ve bürokratiklik ne ölçüde vardır ? İş yükü ve zaman darlığına ilişkin şikayetler ne orandadır? Yetki ve sorumsuzlukların uyuşmazlığından kaynaklanan

şikayetler ne boyuttadır? İşgörenlerin terfilerinde ve atamalarında adalet ne ölçüde sağlanmaktadır?

Günümüz işletmelerinde örgütsel stresin uygun seviyeye çekilmesi ve rahatlama teknikleri olarak en temel anlamıyla örgüt geliştirme süreci altında, işletmede reorganizasyona gitmeleri ve yapısal değişimlere ilave olarak gerilimi azaltıcı bir takım uygulamalara gitmeleri de kaçınılmaz olmuştur.

Stresle ilgili olarak bu gün yaşanan en önemli sorun, stres ile mücadelede kullanılacak tekniklerin bir bütünlük içinde halen daha ele alınmış olmamasıdır. R.L. Kahn yaptığı araştırmalar ışığında işlerin ve örgütlerin yapısal özelliklerini de dikkate alarak konuya yaklaşmış ve bir takım önerilerde bulunmuştur:

- Çalışma koşulları ve ortamına, özellikle gelecekteki değişimler dikkate alınarak, işin sürekliliği açısından belirlilik kazandırılmalıdır.
- Bireyin işini yaparken özgürce alabileceği kararlar artırılmalı ve bireysel düzeyde kontrol edilmesi güç olan olaylar olanaklar ölçüsünde ortadan kaldırılmaya çalışılmalıdır.
- Hem grup, hem de bireysel performansı özendirmek için ceza yerine ödüller konulmalıdır
- Çalışma ortamında aşırı gürültü, ısı, yoğun ışık, işin yapıldığı yerde yalnızlık ya da çok kalabalıkta çalışma gibi stres yaratan fiziksel etmenler en aza indirilmelidir.
- Günlük rutin faaliyetlerde sık rastlanan ve önemsiz olarak algılanan stres yaratan etmenler, kişi için işlerin aşırı yoğun olduğu dönemlerde ortaya çıkan etmenlerden, uzun dönemde daha zararlıdır. Bu gibi durumların

gözden kaçırılmaması gerekir.

- İşten sıkılma, duyumsuzluk, öfke, düşmanlık gibi çalışanlarda görülen duygusal tepkileri daha sonra genellikle strese neden olan somatik ve davranışsal tepkiler izler. Çalışanların bu tip tepkileri de dikkate alınmalıdır.

Yukarıda sayılan önerilerin uygulanması işletmeler açısından gerçekten zordur. Fakat günümüzde stres olgusunun giderek artan önemiyle beraber işletmelerdeki duyarlı yöneticilerde bu konuya ilgi göstermeye başlamışlardır. Daha uygulanabilir bir metod olarak işyerlerinde danışman psikologların çalıştırılmaya başlandığını ve stres azaltıcı tekniklerin anlatıldığı eğitim programlarının düzenlendiğini görmekteyiz. (Kocaoğlu, 1987, s. 64)

Bu tip uygulamalara destek olarak son yıllarda daha sık gündeme gelen çalışma ortamının insanileştirilmesi ve çalışma hayatı kalitesinin geliştirilmesi çerçevesinde bir takım müdahaleler yapılabilir.

Bu tedbirlerle benzer nitelikli olarak şu tedbirler yardımıyla örgütsel stresle mücadele edilebilir:

- İnsanın önemli bir sermaye olduğu fikrinden hareketle, otokratik düzenlemeler yerine insan kaynağına önem veren, bilgi paylaşımını, katılımcılığı, yetkilendirmeyi ve takım çalışmasını ön planda tutan daha demokratik bir örgüt yapısına yönelmek. (Warshaw, 1979, s. 182)

- Monotonluktan kaynaklanan iş stresini ve can sıkıntısını ortadan kaldırmak için iş basitleştirmeler yerine, iş zenginleştirme , iş genişletme, iş rotasyonu , iş karakteristikleri modelini ( çalışanların değişik yeteneklerini kullanabilecekleri yetenekli ve bilgili oldukları, onlar için anlamlı olan iş sonuçları ile ilgili geri

besleme alabilecekleri ) uygulanarak onları işe, amirlerine ve iş arkadaşlarına bağlı başarılı ve mutlu birer çalışanlar haline getirmek.

- Etkin ve adil bir maaş ve ödeme politikası uygulayarak çalışanları enflasyon karşısında ezdirmemek, en az fiyatların genel artışı düzeyinde zam yapmak.

- Adil ve etkin bir başarı ve performans değerlendirme sistemi oluşturmak, çalışanlara performansı ile ilgili geri besleme vermek, kendini geliştirmesine yardımcı olmak.

- Örgütte içerden terfi politikasını hayata geçirmek için işe alma, personel seçimi ve mülakat sistemi oluşturmak ve kariyer planlama işlemlerini tamamlamak, açılan yöneticilik kademelerine alt kademelerden örgüt içinden terfiler yaparak bu planlamaları doğrulamak.

- İşyeri uzaklığından kaynaklanan ulaşım problemleri sonucunda oluşan stresi ortadan kaldırmak için geliş ve gidişler için servisler koymak ve çok uzaktan personel istihdam etmemek.

- Vardiyalı çalışma konusunda sorunları olanları istihdam etmemek, vardiya sistemini çok yoğun kullanmamak.

- Çalışanlara tutum anketleri ve tatmin anketleri uygulanarak elde edilen bulgular yardımıyla çalışanı daha mutlu ve huzurlu edecek tedbirlerin alınması.

- Şirket içinde katılımcı stratejik planlama , taktik bölüm planları ve bütçeleme toplantıları ile sorun çözme ve yaratıcılık tartışmaları düzenleyerek geleceğe ilişkin belirsizlik azaltıcı planlar oluşturmak, bunları uygulamak için alt kademelere yetki devrederek örgütsel stresi azaltmak, ast- üst ilişkilerinin ileride yapılacak faaliyetler konusundaki çatışmalarını ve gerilimini ortadan kaldırmak.

- Örgüt içinde birbirleri ile anlaşamayan, sorunları olan yönetici personelin arasındaki sorunları çözmek, koordinasyon sorunlarını çözmek, organizasyon geliştirme teknikleri ve duyarlılık eğitimleri yapıp yöneticilerin birbirlerini çok iyi tanımalarına yardımcı olarak örgütsel stresi azaltmak.( Eren, 1998, s. 243)

Stresle mücadele programları teke tek tedavi ve terapinin aksine gruplar için geliştirilmiş programlardır. Stresle mücadele, düşünce- duygu- davranış ilişkisine müdahale demektir. Bunlardan birini etkileyebilmek diğerlerini de etkilemek anlamına gelir. Burada önemli olan nokta hangisine yapılan müdahalenin daha etkili ve verimli olacağıdır. Bilişsel düzeyde etkili ve yaşama geçirilebilen bir müdahale için yapılacak uygulamanın bireye ve iş koşullarına (çevresel koşullara) uygun olması, sürece yönelik olması gerekir. ( Karagüven, 1997, s. 52 )

Sosyal destek, kişilerle iyi ilişkiler içinde bulunmak kaygı ve stresi azaltıcı bir yoldur. Kişinin içinde yaşadığı toplumun kültürel özelliklerine uygun olarak sağlanacak olan sosyal destek ile bireyi güçlendirmek stresle mücadelede izlenecek bir yol olarak önerilmektedir.

## **B- STRES YÖNETİMİ TEKNİĞİ OLARAK ÖRGÜT GELİŞTİRME YÖNTEMİ**

### **1. ÖRGÜT GELİŞTİRMENİN TANIMI**

Örgüt geliştirme, örgütün çevresinde ve içinde meydana gelen değişimlere intibak edemeyen kişi ve grupların düşünce ve tutumlarını etkilemek ve o insanların değişen ve gelişen örgütlerine yeniden uymalarını, diğer bir deyimle kazandırılmalarını sağlama çalışmalarının tümünü kapsamaktadır.

### **2. ÖRGÜT GELİŞTİRME TEKNİKLERİ**

Başlıca örgüt geliştirme teknikleri şöyle sıralanabilir:

- Bireylerin motivasyonlarını arzu edilen seviyeye getirilmesi için bireysel gelişme ortamlarının sağlanması
- Örgüt çalışanlarının yaptıkları işi anlamlı hale getirebilmek için iş genişletme, iş rotasyonu ve iş zenginleştirme tedbirlerine başvurularak birey ve gruplar ile teknoloji arasında uyumun sağlanması
- Daha demokratik ve katılımcı ve takım esasına dayanan sistemler geliştirmek, katı rol tanımlarından daha organik rol belirlenmesi yoluna gidilmesi
- Esnek çalışma saatleri uygulamasına geçilerek çalışanların örgüt ile bütünleşmeleri, bireyin çalışma saati ile işletme çalışma saatini uyumlaştırmak.
- Örgüt içi anlaşmazlık ve çatışmanın önlenmesi için süreç danışmanlığı ve rol analizi tekniği gibi sistemler geliştirilmeli ve uygulanmalıdır.

- Örgütte her aşamadaki çalışanlar için sürekli eğitim programlarının düzenlenmesi .( Eren, 1998, s.463)

## 2.1. Duyarlılık Eğitimi

Yaygın kullanım alanı bulan bu yöntem birey ve birey- grup sorunlarının çözümüne yöneliktir. “Duyarlılık” terimi bireyin kendine ve diğerlerine olan duyarlılığını ifade etmektedir. Duyarlılık eğitimi belirli bir amaca ulaşmak zorunda olan insanların duygusal sorunlarının düşük performansa neden olduğu varsayımına dayanır. Bu nedenle öncelikle bu sorunu ortadan kaldırmak gerektiği savunulur. ( Peker, 1991, s.101)

Duyarlılık eğitimi kişi ve ortam arasındaki uyumun sağlanmasına ve kişinin belirli örgütsel ( sosyal ) ortamındaki değişmelere uyabilme bakımından son derece duyarlı ve çabuk hareket etmesine yardımcı olan bir eğitimidir.

Duyarlılık eğitimi sayesinde birey kendi tutumları değerleri ve duyguları hakkında fikir sahibi olarak bunların diğer kimseleri ne biçimde etkilediği hususunda daha bilgili ve duyarlı hale gelecektir.

Duyarlılık eğitimi uygulamada esas itibariyle T grubu seanslarından oluşmaktadır. Bu seansları tamamlayıcı nitelikte deney grubu çalışmaları ve az miktarda ders anlatma biçiminde yapılan çabalar izlemektedir. T kavramı training (eğitim ) kelimesinden gelmektedir. Ancak buradaki eğitim bir şeyler öğrenmek değil, grup içi davranış ve etkileşimleri öğrenmektir. Bu nedenle T gruplarında bir konu alınıp öğretilmez , fakat bireylerin birarada bulunmaları ve kendilerini meşgul edecek konuları ve sorunları kendileri bulup çıkarmaları ve bunların çözümleri için çaba sarf etmelerini söz konusudur.

Duyarlılık eğitimine katılanların sayısı 10 ila 15 kişi arasında değişmelidir. Böylece birbirini daha iyi tanıyan küçük bir grup oluşturulmaktadır. T gubu toplantıları ortalama iki saat asgari 90 dakika, azami 180 dakika arasında değişmektedir. Toplantının belirlenmiş bir gündemi, konusu ve işbölümü yoktur. Söze birisi başlayacak akla gelen herhangi bir konuda diğerlerinin katılımı da böylece kendiliğinden sağlanmış olur. Bu tip toplantılar günde asgari iki defa, azami üç defa olmak üzere 9-10 gün süreyle devam eder.

Grupta birlikte olduğu insanlardan elde ettiği feed back sayesinde başkalarına karşı daha anlayışlı ve hoşgörülü hareketler içinde olacak ve dışsal olarak bir stres faktörü olmayı kontrol edebilecektir. Başkalarını yanlış anlamaktan veya hiç anlayamamaktan doğan kaygı ve belirsizlikleri aza indirgemiş olacaktır. İşbirliğine daha çok yönelinecektir. (Eren, 1998, s.465)

Grup içinde bulunmanın iki açıdan önemli olduğu söylenebilir. Bunlardan birincisi; grubun bir takım faaliyetlerde bulunması yani iş yapması, ikincisi ise grup içi sorunları çözümlenerek tüm üyelerin işbirliğinin ve dayanışmasının sağlanması ve grubun yaşamaya devam ettirilmesi. Duyarlılık eğitimine katılan bir kişi bu iki durum yardımıyla grup üyeliği becerisini geliştirme olanağına sahip olacaktır. Grupla çalışmanın önemini anlayacak ve bunun zevkine varacaktır.

Duyarlılık eğitimi ile bireyler örgütlerde sorunların ne kadar önemli ve karmaşık olduğunu anlamaya ve bu örgütsel sorunları daha etraflıca analiz etme şansına sahip olacaklardır. Bu eğitim sonrasında birey yeni örgüt ve işbirliği sistemlerini canlandırma ve yaratma şansı doğabilecektir. Bulunduğu grup içinde tanık olduğu durumlar sonucunda örgütte lider olarak bulunmanın getirdiği sorunları, güçlükleri yakından görmek ve her iki durumunda kendine özgün güçlükleri olduğunu görme şansına sahip olacaktır.

## **2.2.. Örgütsel Görevlerle İlgili Düzenlemeler**

### **2.2.1. Esnek Rol Belirleme**

Örgüt geliştirme tekniklerinin bir kısmı örgütsel görevler, yetki ve sorumluluklarla ilgilidir. Bunlardan bazıları görevin içeriği bazıları da belirginliği ve zamanı ile ilgilidir. Görevin belirginliği, örgütte rol belirleme sürecindeki çalışmalarla ilgilidir. Bazı örgütlerde kişilerin ve birimlerin yapacakları görevler açık ve net bir şekilde belirlenmiştir ve çalışanların bu sınırları aşmamaları istenmektedir. Yapılan bir çok araştırma ile çevresel koşulları çok değişken katı rol belirlemelerin başarısız olduğu ve işgörenleri de görev tatminsizliğine ittiği saptanmıştır.

Esnek rol belirlemenin önemi sık değişen görevler yapı ve süreçlerle ilgili olarak gittikçe artmaktadır. Gerekli örgütlerde rol esnekliğinin sağlanması iş tatminini artıracaktır. ( Eren, 1998, s. 466)

### **2.2..2. Esnek Çalışma Saatleri**

Esnek çalışma saatlerini kısaca işletme çalışma zamanı ile işgörenin çalışma zamanı arasındaki uygunluğun sağlanabilmesi olarak tanımlayabiliriz. İşletme çalışma zamanı ile işgörenin çalışma zamanı bir olamamaktadır. İşletme çalışma zamanı daha fazladır. İşgören günde 8 saat çalışırken, işletmelerin üretimleri 15-16 saat devam edebilmektedir. (Erdut, 1997, s. 14,15)

Eğer örgütsel görev günün veya haftanın belirli zamanında yerine getirilebilecekse, bu konuda kesin bir saat ve dakika mecburiyeti yoksa işgören görevini dilediği zamanda yapacak ve zamanı kendi dilediğince örgütleyebilecektir. Esnek çalışma saatleri tekniği daha çok işgörenin işinde

günlük çalışma zamanını azaltmaksızın ve sorumlu olduğu görevleri de hiç aksatmadan dilediği saate işbaşı yapması ve işini paydos etmesidir. Böylece çeşitli nedenlerle işe geç kalması, amirlerinden azar işitmesi, prim kesilmesi ve ceza alması ortadan kalkacaktır. Trafiğin nispeten azaldığı saatlerde işe gidip gelme çalışma huzurunu artıracaktır.(Eren, 1998, s.471)

Eğer esnek çalışma saatleri tekniğinin uygulanma imkanı varsa bu uygulama sonucunda örgütsel huzur sağlanmış olacak, bireysel huzur ve mutluluk sağlanmış olacak, örgütte çalışma saatlerinden kaynaklanan bir takım ast üst çatışmaları ve huzursuzlukları ortadan kalkacak ve hem de birey ve gruplar güdülenerek örgütsel etkinlik ve verimlilik de çoğalmış olacaktır. (Quick & Quick, 1984, s. 173)

### **2.2.3 İş Zenginleştirme**

İş zenginleştirme, işin, işgören kimseler açısından daha anlamlı hale getirilmesi için girişilen çabaların toplamıdır. Bu çabalar daha çok işin niteliğini değiştirme biçiminde değil, yönetim kademelerinde bulunan işi planlama ve karar verme yetkisinin astlarla paylaşılması anlamında anlaşılmalıdır.

Bu tür bir tekniğin olumsuz yanları olabilir. Fakat örgüt içinde daha iyi fikirlerin ortaya çıkmasına, çalışanların yeni çözüm yolları arayışlarına katılmalarına, örgüte faydalılığı ve bağlılığı artıracığı ve işgörenlerin kendi kapasitelerini anlamalarına yardım edecektir. Böylece daha iyi bir örgüt iklimi oluşturacaklardır.(Williams, 1978, s. 349)

Çalışanlar sadece işin fizyolojik yönüyle değil, bazı yönetsel kararlar da katılması söz konusudur. Bu yönetsel kararlar, çalışanın işiyle ilgili, planlama, örgütleme, yürütme ve denetleme işlevlerini kapsayabilmektedir. İş

zenginleştirmeye bir anlamda işi dikey genişletme diyebiliriz.( Peker, 1991, s. 101)

İş zenginleştirmenin amacı, bireylerin kendilerini işe adanmalarını, işi severek yapmalarını sağlamaktır. Bu nedenle içsel bir tatmin sağlanması amaçlanmış olmaktadır. İş zenginleştirme bireyi daha mutlu ve huzurlu kılarak onu güdülemek ve ondan örgütsel görevinde daha üstün bir başarı elde etmektedir.

### **2.3. Çalışma Hayatı Kalitesinin Geliştirilmesi**

Bu konuda Amerikan Çalışma Enstitüsü İki farklı tanım yapmıştır. Birincisi, organizasyonun amacı olarak bir grup uygulama ve oluşan koşulların gerektirdiği yöntem ve tekniklerden sözeder. Bunlar, iş zenginleştirme, iş basitleştirme, katılımcı yönetim veya gözetim, güvenli iş koşulları, iş güvencesinin sağlandığı iş koşullarıdır.

İkinci tanımda ise, çalışan kişinin kendini güvenli, tatmin edilmiş insan olarak yenilik, gelişme ve büyümeye imkan tanıyan bir ortamda hissetmesidir.

Bu iki tanımın birleştiği iki nokta vardır. Bunlar, çalıştığı yeri seven kişi, yaptığı işi seven kişinin oluşmasında yardımcı olmaktır.(Delamotte, 1986, s, 12)

Çalışma hayatı kalitesi tanımı tam olarak kesinleşmemiş bir kavramdır. Bu kavram içinde yapılabilecek geliştirmeler kısaca şunlar olacaktır.

Bir işyerinde çalışma hayatının kalitesinin geliştirilmesi için ilk önce o kişiye tatminkar ücret verilmelidir. Yapılan araştırmalarda % 77 oranında insanların ücreti birinci sırada gösterdikleri görülmüştür.

- İkinci geliştirme iş güvenliği konusunda yapılabilir.
- Esnek veya seçenekli çalışma zamanı uygulamaları
- Çalışma ortamını güvenli ve sağlıklı hale getirilmesi
- İnsanların daha çalışma arzularının karşılanması
- Sosyal programların geliştirilmesi
- İşin beceriye göre yeniden tanımlanması
- Şeffaf düz katılımlı yönetime geçilmesi
- İşçi sendikaları ile ortak çalışmalar , problem çözmeler
- Çalışanın, organizasyona, kara ve kararlara katılımının sağlanması (Ataay, 1993, s.154,160)

### **3.4. Amaçlara Göre Yönetim**

Amaçlara göre yönetim , yöneticiye örgütün hedeflerini belirleme, hedeflere ulaştıracak faaliyet planlarını hazırlama, faaliyetler arası koordinasyonu sağlama, faaliyetleri denetleme ve elde edilen sonuçları değerlendirme görevi sorumluluğunu veren bir yönetim biçimidir.

Amaçlara göre yönetim, yöneticilerin yetki ve sorumluluklarını güçlendiren, ekip çalışmasını sağlayan, bireysel hedeflerle örgütsel hedefleri bağdaştıran bir araçtır.

Amaçlara göre yönetim sürecini dört kısımda ele almak mümkündür. Bunlar; amaçların belirlenmesi, faaliyetlerin planlanması, kontrol ve başarı değerlemedir.

Amaçlara Göre Yönetim üç aşamadan oluşur:

1- Astlar ve üstler biraraya gelerek amaçlarını, örgütün nihai amaçlarına olan katkıları bakımından tartışır.

2- Ast ve üstler, astlar için ulaşılabilir amaçları, bu amaçlara nasıl ulaşılacağını, başarının nasıl ölçüleceğini ve karşılık olan ödülleri birlikte belirler.

3- Astlar ve üstler, önceden belirlenmiş bir tarihte biraraya gelerek, astların amaçlara ne derece ulaştığını değerlendirir ve sınırlılıkların ne olduğunu ortaya koyarak, gelecekte bu amaçlara nasıl ulaşacaklarını belirlerler.( Peker, 1991, s. 98)

Amaçlara göre yönetimin başlıca yaralarını şu biçimde açıklamak mümkündür.

- İşgörenlerin güç ve enerjilerini israf etmeden temel örgüt amaçları doğrultusunda kullanmalarını sağlar

- Amaçlara göre yönetim, yönetici ve işgörenlerin otokontrolünü ve güdülenmesi olanaklarına kavuşmalarını sağlar

- Yetki devrini kolaylaştırıp, yönetim sorumluluğunu daha geniş bir örgüt alanına yayar.

- Yenilik, esneklik, takım çalışması ve çalışma ihtiyaçları arasında uygun bir denge meydana getirir.

- Daha adil ödüllendirme ve terfi planları meydana getirmede yardımcı olur.

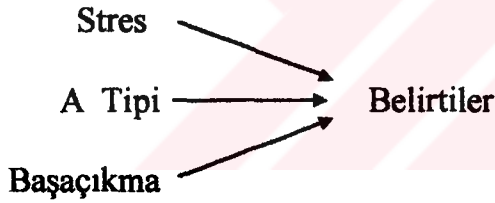
- Örgütsel haberleşme ve rapor sistemini hızlandırır. Alt ve üst kademeler arasında koordinasyonun sağlanmasını kolaylaştırır. (Eren, 1998, s. 475,477)

### 3- ÖRGÜTSEL STRES MODELLERİ

Örgütsel stresle ilgili kuramsal ve uygulamalı çalışmalar özellikle şu etmenlerin belli bir biçimde etkileşimi üzerinde durulmaktadır: Kişilik özellikleri, stresi yenme ile ilgili çabalar ve uygulamalarla sağlık konusunda ortaya çıkabilecek olumsuz değişiklikler. Bu etmenlerin önemi üzerinde bir çok yazar ve araştırmacı anlaşırken bunlar arasındaki ilişkilerin biçimi ve nasıl bir süreç izlediği konusunda oldukça farklı görüşlerin ileri sürüldüğü görülmektedir. (Ertekin, 1993, s. 18, 23 )

Yapılan bir araştırma, dört meslekteki 1486 denek üzerinde, stresle ilgili yedi kavramsal modelin ; kişilik ( A tipi davranış örüntüsü ), stresle başa çıkma ve savaş, fiziksel ve psikolojik rahatsızlıklar gibi etmenlerle ilişkisi üzerinde durmuşlardır.

#### 3.1. Doğrudan Etki Modeli



**Şekil-3.2 Doğrudan Etki Modeli**

**Kaynak:** Yücel Ertekin, Stres ve Yönetim, 1993, s.19

Bu modelde yukarıda şekilde de görüldüğü gibi stres , A tipi davranış ve başa çıkmanın her birinin, sonuç üzerinde, bağımsız bir biçimde ve ayrı ayrı etkilerinin olduğunu kabul eder.

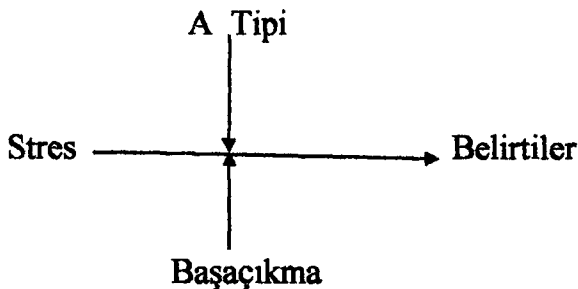
Stres ve A tipi davranış bu belirtileri artırırken, stresle başetme yönündeki girişimler stres belirtilerinin azalmasına neden olur. Stres, A tipi davranış ve

stresle başa çıkma konularındaki ilk araştırmalar bu modelin çeşitli şekillerinden oluşmuştur. Ayrıca bu model, araştırmalar tarafından da oldukça desteklenmiştir. Örneğin, stres dolu hayat olayları veya yaşam biçimi sürekli olarak psikolojik belirtilerle ilgili sonuçlar arasında oldukça zayıf bir ilişkinin olduğu görülmüştür. A tipi davranış biçimi ile fiziksel belirtiler ve özellikle de kalp rahatsızlıkları ile ilgili bulunmuştur. A tipi davranışla psikolojik belirtiler karmaşıktır. Ancak birkaç çalışmada sinirlilik, kaygı ve depresyonla bu tür davranış arasında olumlu bir ilişkinin olduğunu göstermiştir.

Aynı biçimde stres belirtileri de stresle başa çıkmada hangi stratejinin seçileceğinde etkili olur. Örneğin basit bazı stres belirtileri soruna dönük yaklaşımlarla çözüme kavuşturulurken, daha ağır bir takım stres belirtilerinde ise yeniden tahmin ve değerlendirme ile duygusal yönü ağır basan stresle başa çıkma stratejileri daha gerekli olabilir.

Kuşkusuz stresle başa çıkma, tek boyutlu bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Özetle, Doğrudan Etki Modeli ile ilgili bulgular, stres sorununda ortaya çıkabilecek belirtiler ve rahatsızlıklarla A tipi davranış ve stres arasında sınırlı bir olumlu bir ilişki olduğunu göstermektedir.

### 3.2. Yumuşatılmış Etki Modeli



Şekil- 3.3. Yumuşatılmış Etki Modeli

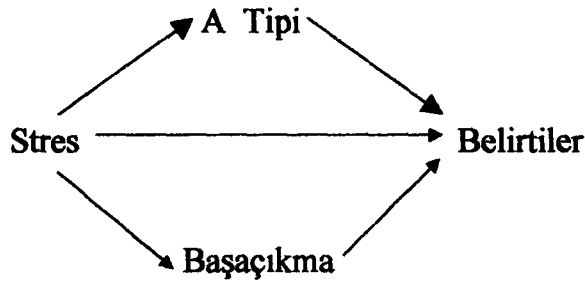
Kaynak: Yücel Ertekin, Stres ve Yönetim, 1993, s.19

Stresle strese bağı olarak ortaya çıkan belirti ve rahatsızlıklar arasındaki yalın ilişki araştırmacıları, bu ilişkiyi değıştiren veya tampon görevi yapan etmenlerin saptanmasına yöneltmiştir. Bu tür araştırma, stres ve belirtileri arasındaki zayıf bağı bazı bireylerde daha güçlü ilişkileri saklayacağı varsayımına dayanmaktadır. Örneğın, A tipi davranış tipine sahip olan bireyler, stresle başa çıkma da daha az etkili ve başkaları tarafından daha zayıf görülebilirler. Oysa B tipi davranışa sahip olanlar, stresle başa çıkma da daha etkilidirler. B tipi davranışın hem psikolojik hem de fiziksel belirtilerinin stresle baş etmede karşılayıcı etkileri birtakım araştırmalarca kısmen desteklenmektedir.

Stresle başa çıkma mekanizmalarının tampon etkisi konusundaki çalışmalar probleme ve değıerlendirmeye yönelik olarak stresle başa çıkma da stresin bazı etkilerinin azalacağını, oysa duygu yüklü stresle başa çıkma da ise stres etkilerinin kısmen artacağını, istisnalar olmakla birlikte, göstermektedir. Böylece, B tipi davranış ile problem ve yeniden değıerlendirmeye yönelik stresle başa çıkma da stresin etkilerinin azaldığı, oysa duygu yüklü stresle başa çıkma girişimlerinde stresin etkilerinin arttığı anlaşılmaktadır.

### **3.3. Dolaylı Etki Modeli**

Bu modelde stres , yalnızca ortaya çıkabilecek rahatsızlık ve belirtileri artırmakla kalmaz , aynı zamanda A tipi davranışı ve stresle başa çıkmayı da harekete geçirerek stres sonucu ortaya çıkabilecek belirtileri de etkiler. Örneğın sorun çözerek stresle başa çıkma stres belirtilerinde azalmayı sağlarken, A tipi davranış ve duygu yüklü stresle başa çıkma ise stres belirtilerinin artmasına neden olmaktadır. Aslında, A tipi davranış ve stresle dolaylı bir biçimde başa çıkmayı doğrudan doğruya test eden bir çalışma olmamakla birlikte, stresle A tipi davranış arasında sürekli olumlu bir ilişki olduğunu gösteren çalışmalar vardır.

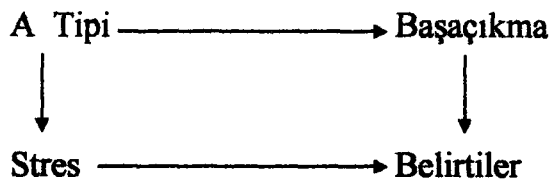


*Şekil-3.4 Dolaylı Etki Modeli*

**Kaynak:** Yücel Ertekin, Stres ve Yönetim, 1993, s.19

### 3.4. Dolaylı Yumuşatılmış Etki Modeli

A tipi davranış belirtileri ile ilgili birtakım değerlendirmeler olduğu bilinmektedir. Bunlardan biri B tipi davranışa sahip olanlara göre A tipi davranış örüntüsü sergileyenlerin, kendileri için daha stresli olabilecek durumlar yarattıklarını veya böyle durumlar seçtiklerini göstermektedir. İkinci bir açıklama ise A tipi davranışa sahip olanların, stresle başa çıkmada kullandıkları stratejilerin pek fazla uygun olmayan stratejiler olduğu noktasında toplanmaktadır. Aslında her iki açıklama da A tipi davranışa sahip olanların, strese ve stresle başa çıkmaya yönelik girişimlerinin giderek stres belirtilerini etkilediğini göstermektedir. Ancak, bu sürecin yani stresle onu yenmeye yönelik stratejilerin stres belirtilerini nasıl etkiledikleri henüz bilinmemektedir. Bu süreci açıklamaya dönük modellerden biri değindiğimiz yumuşatılmış etki modelidir.

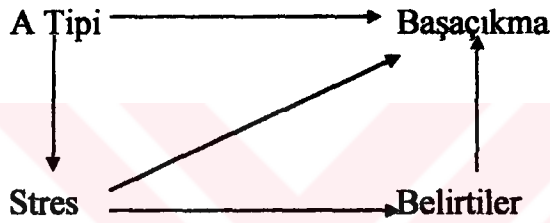


*Şekil-3.5 Dolaylı Yumuşatılmış Etki Modeli*

**Kaynak:** Yücel Ertekin, Stres ve Yönetim, 1993, s.19

### 3.5. Koşullu Aracılı Etki Modeli

Bu model ile 4. model olan dolaylı yumuşatılmış etki modeli arasında bir benzerlik söz konusudur. Her iki modelde de stres ve stresle başa çıkma çabaları A tipi davranışla stres belirtileri arasındaki ilişkide aracı rolü oynamaktadır. Bu modelde stres ve stres belirtileri arasındaki ilişkide stresle başa çıkma çabaları dolaylı rol oynamaktadır. Bu farklılık dışında, her iki model aynıdır. Her ikisi de A tipi davranışı stres ve stresle başa çıkmada bir belirleyici olarak görmektedir.

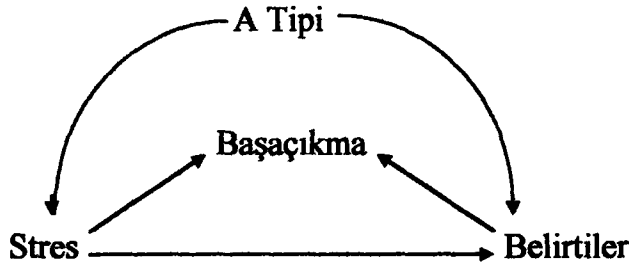


*Şekil -3.6 Koşullu Aracılı Etki Modeli*

**Kaynak:** Yücel Ertekin, Stres ve Yönetim, 1993, s.19

### 3.6. Sınırlı Aracılı Model

Bu modelle ilgili şekilde de görüldüğü gibi A tipi davranış stresi etkilemede ve stresle ilgili belirtilerde alternatif bir sunmaktadır. Bu model iki temel öneriyi kapsamaktadır. Birinci öneriye göre ; stres altındaki A tipi, stres ve stresle başa çıkma arasına isabet eden ( soldaki ) ok yönünde ve stresi yenmeye yönelik ama daha az etkili olan stratejilerin seçileceğini göstermektedir. İkinci öneri ise stres belirtileri ile stresle başa çıkma arasına yönelen ( sağdaki ) ok yönünde ve stres belirtileriyle başa çıkmada A tipine göre B tipi için daha çok yararlı olan bir seçimi göstermektedir. Bu iki öneriyle ilgili uygulamalı bir çalışma ve kanıt yoktur.

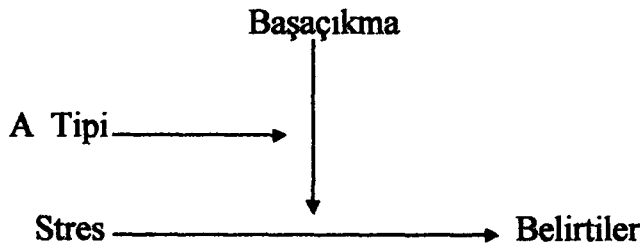


Şekil -3.7 Sınırlı Aracılı Model

Kaynak: Yücel Ertekin, Stres ve Yönetim, 1993, s.19

### 3.7. Aşırı Sınırlandırılmış Etki Modeli

A tipi davranışla etkilenen bir başka süreç ise aşırı sınırlandırılmış etki modelinde görülmektedir. Bu modele göre stresle başaçıkma, stres belirtileri ve stres arasındaki ilişki A ve B tipi davranışlara göre farklılıklar gösterir. B tipi davranışa sahip olanlar için, örneğin sorun çözmeye yönelik ve uyumlu stresle başaçıkma çabaları yerine, A tipinde daha çok uyumsuz ve duygu yüklü girişimler söz konusudur. Bu ise stresin etkilerinin şiddetinin daha çok artmasına neden olur. Bu kuramsal açıklamaları ve modelde ileri sürülen A tipi davranış ve stresle başaçıkmanın birleşik etkilerinin incelendiği herhangi bir çalışma da henüz yapılmamıştır.



Şekil- 3.8 Aşırı Sınırlandırılmış Etki Modeli

Kaynak: Yücel Ertekin, Stres ve Yönetim, 1993, s.19

Literatürde stresle ilgili olarak bu yedi modelden en çok destek gören ve genellikle benimsenmiş olanı doğrudan etki modelidir.(Ertekin, 1993, s. 18, 23 )

## **IV. BÖLÜM**

### **ÖRGÜTSEL STRES FAKTÖRLERİ, BAŞA ÇIKMA STRATEJİLERİ VE STRES DURUMUNDA İŞYERİNDE VERİLEN TEPKİ ÜZERİNE YAPILAN UYGULAMALI ARAŞTIRMA**

#### **1. ARAŞTIRMANIN AMACI**

Bu araştırma bir örgütte her kademede bulunan ve farklı nitelikli işler yapan işgörenlerin teorik olarak belirlenen ve birtakım gözlemlere istinaden sıralanan stres kaynaklarından hangi düzeyde kendilerinde stres oluşturduğu konusunda bilgilerini almaya, söz konusu bu streslerle başa çıkmada kullandıkları stratejileri ve işyerinde stres durumunda aldıkları tavrı ve tepkiyi analiz etmek, test ve yorumlamak amacına yönelik olarak yapılmıştır.

Araştırmanın inşaat sektöründe yapılmasının birkaç nedeni vardır. İlk neden bu güne kadar yapılan stres araştırmaları daha çok belli başlı meslek gruplarına yönelik olarak yapılmaktaydı. Yapılan araştırmalar, aynı işi yapan, aynı formasyona sahip kişilerin stres seviyelerini ölçmek ve yapılan bu işin ne kadar stresli olduğuna ışık tutar nitelikte olmuştur. Bunlara örnek verecek olursak, hastane çalışanlarının, doktor ve hemşirelerin stres düzeyleri, üniversitelerde öğretim elemanlarının stres düzeyleri, öğrencilerin stres durumları, polislerin ve belediye şöförlerinin stres düzeylerinin ölçülmesi vb.. insanların ortalama olarak stresin var olduğuna kanaat getirdikleri mesleklere mensup olanlar üzerinde yapılmış araştırmalardır.

Yapılan bu araştırma bir örgütsel stres araştırmasıdır. Araştırmada kullanılan ankette sıralanan stres faktörleri örgütsel niteliktedir. Araştırmanın evreni farklı yaş gruplarından, farklı ve çeşitli eğitim seviyelerinden, teknik ve sosyal bilimler gibi farklı iki formasyona sahip deneklerden oluşmuştur. Araştırma bahsedilen inşaat şirketinin merkez ofisinde yapılmıştır. Araştırmada şantiye çalışanları yer

almamaktadır. Bu bilgi dahilinde yapılan bir seçimdir. Daha önce yapılan benzer nitelikli çalışmalarda olduğu gibi şantiye ortamında stres seviyesinin daha yüksek çıkacağı olağan bir sonuç olacaktır. Şirket merkezi olması sebebiyle mali ve teknik olarak ilk kararların verildiği ve elde edilen sonuçların değerlendirildiği son yer olması açısından da elde edilecek sonuçların değerli olacağı bir gerçektir. İnşaat sektörü açısından olaya bakıldığında bu tür araştırmaların pek yapılmadığı görülmektedir. Yapılan bu çalışmanın bu sektör üzerinde yapılan benzeri pek olmayan ilk çalışmalardan birisi olduğunu belirtmek gerekir. Bu çalışmayla farklı bir sektörde ilklerden biri olacak bir araştırma yapılmış ve daha sonra yapılacak araştırmalara da ön ayak olması amaçlanmıştır.

Araştırma yapılan inşaat taahhüt şirketinde yapılan işlerin nitelik olarak farklı olması ve işgörenlerin farklı formasyonlara sahip olması ile stresi algılama, onu yorumlama ve başatma becerilerini test etmekle işletme yönetim kademelerine örgütsel stres faktörlerini ve işgörenlerin bunu algılamaları konusunda bilgiler sağlanarak, bu bilgiler ışığında yönetim başarısına olumlu katkılar sağlanacaktır.

## **2. ARAŞTIRMADA KULLANILAN YÖNTEM**

Araştırma evreni, bilgi toplama aracı, aracın uygulanması ve toplanan bilgilerin yorumlanması tekniğine ilişkin açıklamalar aşağıdadır.

### **2.1. Araştırmanın Evreni**

Bu uygulamanın evreni Yapı Merkezi İnşaat ve Sanayi A.Ş. şirket merkezinde çalışanlar ve bu evreni temsilen 92 denek örnekleme olarak seçilmiştir. Söz konusu deneklerden 72 tanesi anketi yanıtlamıştır. Bu örneklemin % 79 'unu temsil etmektedir. Bu oranın örneklemini aynı zamanda evreni temsil edici nitelikte olduğu

düşünülerek istatistiksel analizler yapılmıştır. Dağıtılan anketlerden 8 tanesi belirlenen tarihten sonra ulaşmıştır. Fakat verilerin bilgisayar ortamına girilmesi ve çıktıların alınması aşamasından sonra gelen bu anketler değerlendirme dışı bırakılmıştır. Bunda bir etken istifade edilen SPSS programına ulaşmakta karşılaşılan zorluklar ve zaman kısıtı olmuştur.

Araştırma evreni olarak ele alınan Yapı Merkezi İnşaat ve Sanayi A.Ş., T.C. Merkez Bankası verilerine göre aktif toplamı büyüklüğünde “Büyük İnşaat Şirketleri” sınıfı kapsamındadır. Bu değerlendirmeye göre “Büyük İnşaat Şirketleri” sınıfı kapsamına Türkiye genelinde 20 inşaat taahhüt firması girmektedir. İşletmenin bu evren içinde % 5 gibi açıklama gücü vardır. Yine faaliyet konusu itibarıyla şirket merkezinde gerek teknik ve gerekse idari - yönetsel- nitelikli işgörenler ve yöneticiler mevcuttur. Stres araştırmalarına seçilen alışılmış evrenler dışında böyle bir işletmenin seçilmesi uygun bulunmuş ve elde edilecek bulguların yorumlanması yolu seçilmiştir.

Araştırma yapılan işletmenin ana firma olması dolayısıyla hem mali- idari hem de teknik açıdan işle ilgili kararların alındığı ilk nokta olması ve neticelerin değerlendirildiği son yer olması hesabiyle teorik açıdan stres faktörlerine fazlasıyla sahip olacağı söylenebilir.

Tepe yönetiminin fiziki ve işlevsel yakınlığı, yapılan işte aşırı mali ve teknik sorumluluk yükünün varlığı, değişik formasyona sahip yönetici ve işgörenlerin aynı stres faktörlerini algılayış ve yorumlama teknikleri ve buna karşılık aldıkları tavırların ne olacağı sorularına alınacak cevapların ilginç olacağı düşüncesi, uygulamalı araştırmanın bu işletme üzerinde yapılması için yeterli ve geçerli gerekçeler olmaktadır.

Uygulama aşamasında kullanılan anket metni oluşturulurken Prof. Dr. Ali Balcı'nın "Üniversite Öğretim Elemanlarının İş Stresleri" isimli uygulamalı çalışmasından yararlanılmıştır. İlavelerle ve bir takım eksiltmelerle işletme iklimine uygunluğu sağlanmaya çalışılmıştır. Uygulamaya geçmeden önce, araştırma evrenine giren rastgele seçilen deneklerle yapılan yüz yüze görüşmelerden elde edilen izlenimler, bir ay önce benim de görev aldığım bir çalışma grubu tarafından yapılan bir anket çalışması ve bunun değerlendirmesi, ankete konulan teorik faktörleri, tavırları ve teknikleri şekillendirmiş ve anketin işletme dokusuna cevap verecek şekilde yapılması mümkün kılınmaya gayret gösterilmiştir.

## **2.2. Bilgi Toplama Aracı**

Bilgi toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Anket dört bölümden oluşmuştur. Anketin birinci bölümü "Kişisel Bilgiler" başlığı altında düzenlenmiştir. Bu bölümde ankete katılan kişilere, cinsiyetleri, yaşları, medeni durumları, eğitim durumları, bağlı bulundukları yönetici kademesi ve yapmakta oldukları işin niteliği hakkında sorular sorulmuştur.

İkinci bölüm "İşyerinde Stres Yaratan Faktörler" başlığıyla sunulmuş ve işyerinde stres yaratan 28 faktör sıralanmıştır. Beşli bir ölçek kullanılmıştır. Bu bölümde, fiziki şartlardan, işin özelliğinden, yönetim anlayışından, örgüt ikliminden ve kişiden kaynaklanan faktörler sıralanmıştır. Deneklerden söz konusu faktörlerin kendilerinde ne derece stres yarattığı verilen ölçek yardımıyla test edilmiştir.

Üçüncü bölüm, "Stresle Başa Çıkma İçin Kullanılan Teknikler" başlığıyla sunulmuştur. Bu amaçla belirlenen 24 stresle başa çıkma tekniği sunulmuştur. Bu bölümde sunulan teknikler; aktif başetme teknikleri, olaya duyarsız yaklaşma, hedef değiştirme, hazırlıklı olma ve pasif başetme teknikleri olarak sınıflandırılabilir.

Burada verilen teknikleri hangi sıklıkla kullandıkları beşli bir ölçek kullanılarak test edilmiştir.

Dördüncü bölüm “Stres Durumuna Karşı Alınan Tavrı” adıyla düzenlenmiştir. Bu bölümde 13 tepki sıralanmıştır. Bu bölümdeki tepkiler aşırı kaba ve kırıncı olmak, işbirliğini reddetme, kabuğuna çekilme, yapılan işten bıkmak, işten ayrılma isteği, sakinleşme ve kendini kontrole yöneltme olarak sıralanmıştır. Bu bölümde, işyerinden kaynaklanan stres durumunda verilen tepki, alınan tavır test edilmiştir.

### **2.3. Anket Uygulanması**

Anket bütün bölüm ve mevkileri kapsayacak şekilde, bölüm ve birim yöneticileriyle birebir yapılan görüşmelerle dağıtılmış, haberleşme kanalları açık tutularak izlenmiş, gizlilik kuralına uygun olarak bilgi toplanmıştır. Anket cevaplanması sırasında işletmede hazır olunmuş muhtemel soru ve sorunlar en aza indirgenmiştir. Daha sonra deneklerin profili bölümünde de açıklanacağı üzere katılanların tamamı beyaz yakalıdır. İşletme dilinde beyaz yakalıları tanımlayarak maaşla çalışanlar kastedilmektedir.

### **2.4. Verilerin İşlenmesi**

Toplanan veriler bilgisayar ortamında SPSS programı kullanılarak değerlendirilmiştir. Anket sonuçları değerlendirilirken frekans dökümleri, çapraz tablolar, faktör analizi ve kümeleme analizleri yapılmıştır. Bu aşamada daha önce yapılan Ali Balcı ve Ercan Ergün’e ait uygulamalı çalışmalardan faydalanılmıştır.

### 3. BULGULAR VE BULGULARIN DEĞERLENDİRİLMESİ

#### 3.1. Deneklerin Profili

Yapı Merkezi İnşaat Sanayi ve Ticaret A.Ş. şirket merkezi çalışanlarına uygulanan ankete katılan deneklerin genel özellikleri ile ilgili elde edilen bulgular aşağıdadır.

|               | Toplam | Oran |
|---------------|--------|------|
| <b>ERKEK</b>  | 47     | 65%  |
| <b>BAYAN</b>  | 25     | 35%  |
| <b>Toplam</b> | 72     |      |

**Tablo.4.1. Cinsiyet Dağılımı Tablosu**

Ankete katılanların % 65 gibi büyük bir kısmı erkek deneklerden oluşmaktadır. Bayanların oranı % 35 olarak gerçekleşmiştir.

| YAŞ   | Toplam | Oran |
|-------|--------|------|
| 0-20  | 1      | 1%   |
| 21-30 | 26     | 37%  |
| 31-40 | 29     | 41%  |
| 41-50 | 11     | 16%  |
| 51-60 | 3      | 4%   |
| 60+   | 1      | 1%   |
|       | 72     |      |

**Tablo .4.2. Yaş Grupları Dağılımı Tablosu**

Ankete katılanların % 38'si 30 ve daha altındaki yaşta, % 78'si 40 ve daha altındaki yaş grubuna girmektedir. Yine deneklerin % 96'i 50 yaş ve daha altı yaş grubunun içinde yer almaktadır. Ankete katılanların ağırlıklı yaş ortalaması 34 gibi genç bir yapıya sahiptir.

| MEDENİ HAL | Toplam | Oran |
|------------|--------|------|
| Bekar      | 25     | 35%  |
| Evli       | 47     | 65%  |
|            | 72     |      |

Tablo .4.3. Medeni Hal Dağılımı Tablosu

Ankete katılanların büyük bir çoğunluğu evli grubuna dahildir. Bu oran görüldüğü üzere % 65 dir.

| EĞİTİM DURUMU | Toplam | Oran |
|---------------|--------|------|
| Lise          | 21     | 28%  |
| Yüksekokul    | 6      | 8%   |
| Fakülte       | 34     | 47%  |
| Master        | 7      | 9%   |
| Doktora       | 6      | 8%   |
|               | 72     |      |

Tablo .4.4. Eğitim Durumu Dağılımı Tablosu

Ankete katılanların % 28 lise mezunu, % 8 yüksekokul mezunudur. Fakülte ve daha üstü eğitime sahip olanların oranı % 64 seviyesindedir. Bu, yapılan işin niteliği gereği eğitim seviyesinin yüksek olduğunu göstermektedir.

| YÖNETİM KADEMESİ                        | Toplam | Oran |
|-----------------------------------------|--------|------|
| Y.K veya G. Md. e bağlı                 | 10     | 14%  |
| G.Md.Yr. veya Y.K.na bağlı. Yön. bağlı. | 25     | 35%  |
| Müdürle bağlı olarak                    | 21     | 29%  |
| Md.Yr., Şef, Ş.yr., vb. ne bağlı        | 16     | 22%  |
|                                         | 72     |      |

Tablo .4.5. Bağlı Olarak Çalışılan Yönetim Kademesi Dağılımı Tablosu

Bu grupta, bağlı olarak çalışılan yönetim kademesinin belirlenmesinden amaç üst yönetime yakınlıkla söz konusu değişkenler arasında bir ilişkinin mevcut olduğu varsayımıyla alakalıdır. Ankete katılanların % 14'ü direkt üst yönetime bağlı

olarak görev yapmaktadır. Deneklerin % 35'ı ikinci kademe bir yöneticiye bağlı ve kalan % 51'lik kısmı üçüncü ve alt kademe yöneticiye bağlı olarak çalışmaktadır.

| GÖREVİN NİTELİĞİ | Toplam | Oran |
|------------------|--------|------|
| Teknik bir iş    | 38     | 53%  |
| İdari nitelikli  | 18     | 25%  |
| Destek hizmeti   | 15     | 22%  |
|                  | 72     |      |

**Tablo .4.6 Yapılan Görevlerin Nitelik Olarak Dağılımı**

Ankete katılanların % 53'lik bölümü teknik nitelikli iş yapmaktadır. Deneklerin % 25'lik kısmı mali idari işler ve % 22'lik kısmı ilk iki gruptaki işlere destek mahiyetindeki işleri yapmaktadır. Destek hizmetlerinden kast edilen grupta asistanlar, sekreterler, santral memurları, hizmetli ve şöferler bulunmaktadır.

### 3.2. İşyerinde Stres Yaratan Faktörler

Ankete katılanlara işyerinde strese yolaçabilecek 28 örgütsel stres kaynağını içeren bir liste verilmiş ve kendilerinden bu faktörlerin daima stres yaratması durumunda "5" asla yaratmaması durumunda "1" diyerek, 1'den 5'e kadar değerlendirmeleri istenmiştir. Bu yolla işyerinde stres kaynaklarının işgörenlerde ne derece etkili olduğu bulgulanmaya çalışılmıştır.

**Tablo 4.7. İşgörenlerin Faktör Puan Ortalamaları Dağılımı Tablosu**

|                                                                                       | Puan<br>Ort. | Sıra |
|---------------------------------------------------------------------------------------|--------------|------|
| F01- Sorumlulukların yerine getirilmesinde yetki yetersizliği                         | 2.78         | 5    |
| F02- Gerek işle ilgili gerekse özel taleplerin dikkate alınmaması                     | 2.70         | 9    |
| F03- İş yükünün fazlalığı ve zamanın darlığı                                          | 3.25         | 1    |
| F04-İşle ilgili kararlara katılamamak, önerilerin dikkate alınmaması                  | 2.73         | 7    |
| F05- Kendini işin gereklerine göre yetersiz görme                                     | 1.68         | 24   |
| F06- Görevden alınma, işten çıkarılma korkusu                                         | 1.42         | 27   |
| F07- İşyerinde gelişme ve terfi imkanlarının az olması                                | 2.59         | 11   |
| F08- Diğer çalışanların yanlış davranışları, onlar tarafından hoşlanılmadığınız hissi | 1.95         | 22   |

|                                                                                          | <u>Ort.</u> | <u>Sıra</u> |
|------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-------------|
| F09- Rol çatışması ( roller ve kişilikler arasında )                                     | 2.11        | 17          |
| F10- İşyerinde gerekli bilgilere ulaşmada karşılaşılan güçlükler                         | 2.73        | 7           |
| F11- İşe gelip gitme -ulaşım-                                                            | 2.09        | 19          |
| F12- Monoton işler                                                                       | 2.57        | 12          |
| F13-Tatil sonu işe dönüş                                                                 | 2.30        | 15          |
| F14- Aşırı disiplin, sıkı denetim                                                        | 1.95        | 21          |
| F15- İşle ilgili kuralların sıkça değişmesi                                              | 2.10        | 18          |
| F16- İşyerinde kaynak ve imkanların dağıtımında dengesizlik                              | 2.75        | 6           |
| F17- İşyerinde ilişkilerde bireylere herhangi birinin adamı gözü ile önyargılı bakılması | 2.26        | 16          |
| F18- Kendinin ve yaptığı işin önemsenmemesi                                              | 2.48        | 14          |
| F19- İşyerinde mekan ve donanım yetersizliği                                             | 2.63        | 10          |
| F20- Her aşamadaki yöneticilerin atamayla gelmesi                                        | 1.65        | 25          |
| F21- Maaş ve ödemelerin azlığı                                                           | 3.23        | 2           |
| F22 - Siyasal baskı ve karışma                                                           | 1.62        | 26          |
| F23- Amirlerle ortaya çıkan sürtüşme ve sorunlar                                         | 1.98        | 20          |
| F24- Astlarla ortaya çıkan sürtüşme                                                      | 1.71        | 23          |
| F25- Uzun ve yorucu çalışma                                                              | 2.87        | 4           |
| F26- Aşırı mali ve teknik sorumluluk duygusu içinde bulunma                              | 2.50        | 13          |
| F27- Aileye ve sosyal hayata yeterli zamanın verilememesi                                | 2.98        | 3           |
| F28- Kendine olan güvenin azlığı                                                         | 1.35        | 28          |

GENEL PUAN ORTALAMASI :2.29

### İşgörenlerin Puan Ortalamaları

|     | <u>Cinsiyet</u> |              | <u>Bağlı Olunan Yönetim Kademesi</u> |                |               |              | <u>İşin Niteliği</u> |                |               |
|-----|-----------------|--------------|--------------------------------------|----------------|---------------|--------------|----------------------|----------------|---------------|
|     | <u>Bayan</u>    | <u>Erkek</u> | <u>1. Kad.</u>                       | <u>2. Kad.</u> | <u>3.Kad.</u> | <u>4.Kad</u> | <u>Teknik</u>        | <u>Mali İ.</u> | <u>Destek</u> |
| F01 | 2.8             | 2.6          | 2.7                                  | 2.9            | 2.8           | 2.6          | 2.9                  | 3.0            | 2.4           |
| F02 | 2.8             | 2.6          | 2.7                                  | 2.7            | 2.5           | 2.9          | 2.9                  | 2.5            | 2.7           |
| F03 | 3.4             | 3.1          | 3.9                                  | 3.1            | 3.0           | 3.2          | 3.3                  | 2.8            | 3.6           |
| F04 | 2.7             | 2.8          | 2.3                                  | 2.8            | 2.6           | 3.1          | 3.0                  | 2.7            | 2.4           |
| F05 | 1.6             | 1.6          | 1.7                                  | 1.6            | 1.4           | 1.8          | 1.6                  | 1.9            | 1.5           |
| F06 | 1.6             | 1.3          | 1.5                                  | 1.4            | 1.3           | 1.5          | 1.3                  | 1.6            | 1.5           |
| F07 | 2.8             | 2.4          | 2.4                                  | 2.6            | 2.3           | 2.9          | 2.6                  | 2.5            | 2.6           |
| F08 | 1.5             | 2.3          | 2.0                                  | 2.1            | 1.7           | 1.9          | 2.2                  | 1.6            | 2.0           |
| F09 | 2.1             | 2.1          | 2.2                                  | 2.4            | 1.7           | 2.1          | 2.1                  | 2.1            | 2.2           |
| F10 | 3.0             | 2.5          | 2.8                                  | 2.7            | 2.8           | 2.6          | 2.7                  | 2.7            | 2.8           |
| F11 | 2.1             | 2.1          | 2.0                                  | 1.7            | 2.1           | 2.6          | 2.3                  | 1.9            | 2.0           |
| F12 | 2.8             | 2.4          | 2.1                                  | 2.7            | 2.8           | 2.6          | 2.8                  | 2.5            | 2.3           |
| F13 | 2.3             | 2.3          | 2.4                                  | 2.2            | 2.1           | 2.5          | 2.5                  | 2.7            | 1.6           |
| F14 | 2.2             | 1.7          | 2.0                                  | 1.9            | 2.4           | 1.5          | 1.7                  | 2.3            | 1.9           |
| F15 | 2.0             | 2.2          | 2.4                                  | 2.3            | 2.0           | 1.7          | 2.2                  | 2.4            | 1.7           |

## İşgörenlerin Puan Ortalamaları

|             | <u>Cinsiyet</u> |              | <u>Bağlı Olunan Yönetim Kademesi</u> |                |               |              | <u>İşin Niteliği</u> |                |               |
|-------------|-----------------|--------------|--------------------------------------|----------------|---------------|--------------|----------------------|----------------|---------------|
|             | <u>Bayan</u>    | <u>Erkek</u> | <u>1. Kad.</u>                       | <u>2. Kad.</u> | <u>3.Kad.</u> | <u>4.Kad</u> | <u>Teknik</u>        | <u>Mali İ.</u> | <u>Destek</u> |
| F16         | 2.9             | 2.6          | 2.7                                  | 2.9            | 2.6           | 2.8          | 2.8                  | 2.8            | 2.7           |
| F17         | 2.3             | 2.2          | 2.4                                  | 2.2            | 2.1           | 2.3          | 2.1                  | 2.4            | 2.3           |
| F18         | 2.7             | 2.3          | 2.3                                  | 2.6            | 2.3           | 2.7          | 2.4                  | 2.4            | 2.6           |
| F19         | 2.9             | 2.4          | 2.4                                  | 2.5            | 2.8           | 2.8          | 2.8                  | 2.8            | 2.3           |
| F20         | 1.5             | 1.8          | 1.9                                  | 1.5            | 1.8           | 1.4          | 1.8                  | 1.5            | 1.7           |
| F21         | 3.5             | 2.9          | 3.0                                  | 3.1            | 3.3           | 3.5          | 3.4                  | 2.8            | 3.5           |
| F22         | 1.8             | 1.4          | 2.1                                  | 1.7            | 1.5           | 1.2          | 1.7                  | 2.0            | 1.2           |
| F23         | 1.8             | 2.2          | 2.2                                  | 2.0            | 2.1           | 1.6          | 2.2                  | 1.8            | 1.9           |
| F24         | 1.8             | 1.6          | 2.1                                  | 1.6            | 1.6           | 1.5          | 1.8                  | 1.6            | 1.7           |
| F25         | 2.9             | 2.7          | 3.2                                  | 2.5            | 2.8           | 2.8          | 3.2                  | 2.5            | 2.9           |
| F26         | 2.6             | 2.4          | 2.5                                  | 2.5            | 2.7           | 2.3          | 3.2                  | 2.4            | 1.9           |
| F27         | 3.2             | 2.8          | 3.4                                  | 2.8            | 2.8           | 2.9          | 3.5                  | 2.8            | 2.6           |
| F28         | 1.4             | 1.3          | 1.7                                  | 1.1            | 1.3           | 1.3          | 1.4                  | 1.2            | 1.4           |
| <b>ORT:</b> | <b>2.4</b>      | <b>2.2</b>   | <b>2.4</b>                           | <b>2.3</b>     | <b>2.2</b>    | <b>2.3</b>   | <b>2.4</b>           | <b>2.3</b>     | <b>2.2</b>    |

**F01 Sorumlulukların yerine getirilmesinde yetki yetersizliği**

|                               | <u>Değer</u> | <u>Sıklık</u> | <u>Yüzde</u> | <u>Geçerli Yüzde</u> | <u>T.Yüzde</u> |
|-------------------------------|--------------|---------------|--------------|----------------------|----------------|
| Asla Stres Yaratmıyor         | 1            | 10            | 13.8         | 14.8                 | 14.8           |
| Seyrek Olarak Stres Yaratıyor | 2            | 20            | 27.7         | 28.1                 | 32.9           |
| Bazen Stres Yaratıyor         | 3            | 23            | 31.9         | 32.3                 | 65.2           |
| Sık Sık Stres Yaratıyor       | 4            | 11            | 15.4         | 15.4                 | 80.6           |
| Daima Stres Yaratıyor         | 5            | 7             | 9.8          | 9.8                  | 100.0          |
| Cevapsız                      |              | 1             | 1.4          |                      |                |
| <b>Toplam</b>                 |              | <b>72</b>     | <b>100.0</b> | <b>100.0</b>         |                |
| <b>Puan Ortalaması : 2.78</b> |              |               |              |                      |                |

Ankete katılanların %14.8 inde yetki yetersizliği asla stres yaratmıyor. Buna karşılık %9.8 inde ise devamlı bir stres kaynağı olarak görülmektedir. Bu stres kaynağının ortalama puan değeri 2.78 olarak gerçekleşmiştir. Kritik değer olan 3.5 puanın altında olması aşırı bir stres olmadığını göstermektedir. Çalışma sonucu elde edilen diğer sonuçlarla bir mukayeseye gidildiğinde ise işletme ortalamasının üstünde bir değer olduğunu görmekteyiz. Elde edilen sonuçlara göre bu ortalama 5. büyük değerdir. İşletmede ikinci kademedeki çalışanlar diğer kademelere oranla daha fazla yetki yetersizliğinden kaynaklanan stres yaşamaktadırlar. Yukarıda verilen çizelgede bu açıkça görülebilmektedir. Aynı şekilde Mali İdari nitelikli işler yapanlar diğer gruplara oranla daha fazla bu kaynaktan stres almaktadırlar. Cinsiyet



açısından erkeklerin ortalama puanının bayanlardan daha fazla gerçekleştiği bulgulanmıştır.

#### **F02-Gerek işle ilgili gerekse özel taleplerin dikkate alınmaması**

|                               | <u>Değer</u> | <u>Sıklık</u> | <u>Yüzde</u> | <u>Geçerli Yüzde</u> | <u>T.Yüzde</u> |
|-------------------------------|--------------|---------------|--------------|----------------------|----------------|
| Asla Stres Yaratmıyor         | 1            | 11            | 15.4         | 15.5                 | 15.5           |
| Seyrek Olarak Stres Yaratıyor | 2            | 22            | 30.6         | 31.0                 | 46.5           |
| Bazen Stres Yaratıyor         | 3            | 20            | 27.8         | 28.0                 | 74.5           |
| Sık Sık Stres Yaratıyor       | 4            | 13            | 18.3         | 18.5                 | 93.0           |
| Daima Stres Yaratıyor         | 5            | 5             | 6.9          | 7.0                  | 100.0          |
| Cevapsız                      |              | 1             | 1.4          |                      |                |
| Toplam                        |              | 72            | 100.0        | 100.0                |                |
| <b>Puan Ortalaması : 2.70</b> |              |               |              |                      |                |

Bu stres faktörünü daima stres kaynağı olarak algılayanların oranı % 7.0 ve asla stres yaratmadığını belirtenlerin oranında % 15.5 olarak bulunmuştur. En yüksek 8'nci stres kaynağı olarak bulgulanmıştır. Ortalama puan değeri 2.70 olarak gerçekleşmiştir. Yaş grupları açısından bakıldığında bu faktöre "4" ve "5" değerlerini vererek sık sık ve daima stres yaratıyor diyenlerin % 68'ini 21-30 yaşları arasında bulunan çalışanlar oluşturuyor. Yine bu puanları verenlerin %68'ini bekar çalışanlar oluşturmaktadır. Bu soruya "4" ve "5" değerini verenlerin % 68 fakülte mezunu çalışanlardan oluşmaktadır.

#### **F03- İş yükünün fazlalığı ve zamanın darlığı**

|                               | <u>Değer</u> | <u>Sıklık</u> | <u>Yüzde</u> | <u>Geçerli Yüzde</u> | <u>T.Yüzde</u> |
|-------------------------------|--------------|---------------|--------------|----------------------|----------------|
| Asla Stres Yaratmıyor         | 1            | 9             | 12.5         | 12.5                 | 12.5           |
| Seyrek Olarak Stres Yaratıyor | 2            | 8             | 11.1         | 11.1                 | 23.6           |
| Bazen Stres Yaratıyor         | 3            | 26            | 36.1         | 36.1                 | 59.7           |
| Sık Sık Stres Yaratıyor       | 4            | 14            | 19.4         | 19.4                 | 79.2           |
| Daima Stres Yaratıyor         | 5            | 15            | 20.8         | 20.8                 | 100.0          |
| Cevapsız                      |              | 0             | 0            |                      |                |
| Toplam                        |              | 72            | 100.0        | 100.0                |                |
| <b>Puan Ortalaması : 3.25</b> |              |               |              |                      |                |

Ankete katılanların ortalama olarak en yüksek değeri verdikleri stres kaynağı iş yükü fazlalığı ve zaman darlığı olmuştur. Katılanların % 20.8'lik kısmı bu faktörün kendilerinde daima stres yarattığını belirtmişlerdir. Asla stres yaratmıyor diyenlerin oranı % 12.5 olarak bulgulanmıştır. Ortalama puanı 3.25 olan bu faktörün kritik değer olan 3.5 seviyesine yakın olduğu görülmektedir. Bu faktörün daima stres yarattığını söyleyenlerin % 60'lık bölümünü 1.nci ve 2.nci kademedeki bulunanlar oluşturmaktadır. Tepe yönetime daha yakın çalışanların bu faktörden daha sık stres aldıkları görülmektedir. Tepe yönetiminde çalışanların ortalama puanı 3.9 olarak bulunmuştur. Bu ortalama puan, iş yükü fazlalığının ve zaman darlığının aşırı bir stres kaynağı olduğunu göstermektedir. Yapılan görevin niteliği bakımından destek hizmetleri sınıfının diğer sınıflara oranla bu faktörden daha fazla stres yaşamaktadırlar. Destek hizmetlerinde çalışanla 1.nci kademedeki çalışanların % 40'ını oluşturmaktadır.

#### **F04- İşle ilgili kararlara katılamamak, önerilerin dikkate alınmaması**

|                               | <u>Değer</u> | <u>Sıklık</u> | <u>Yüzde</u> | <u>Geçerli Yüzde</u> | <u>T.Yüzde</u> |
|-------------------------------|--------------|---------------|--------------|----------------------|----------------|
| Asla Stres Yaratmıyor         | 1            | 14            | 19.4         | 19.7                 | 19.7           |
| Seyrek Olarak Stres Yaratıyor | 2            | 20            | 27.8         | 28.2                 | 47.9           |
| Bazen Stres Yaratıyor         | 3            | 16            | 22.2         | 22.5                 | 70.4           |
| Sık Sık Stres Yaratıyor       | 4            | 13            | 18.1         | 18.4                 | 88.7           |
| Daima Stres Yaratıyor         | 5            | 8             | 11.1         | 11.3                 | 100.0          |
| Cevapsız                      |              | 1             | 1.4          |                      |                |
| Toplam                        |              | 72            | 100.0        | 100.0                |                |

**Puan Ortalaması : 2.73**

En yüksek değeri alan 7.nci faktör olarak bulunan İşle ilgili kararlara katılamamak, önerilerin dikkate alınmaması daima stres yarattığını belirtenlerin oranı %11.1, asla stres yaratmadığını belirtenlerin oranı ise %19.4 olmuştur. İşletme genel ortalamasının üstünde bir değer olması dikkat çekicidir. Erkeklerin ortalama puanı bayanlardan daha yüksektir. Erkeklerin ortalama puanı 2.8 iken bayanların puanı 2.7 olmuştur. Teknik nitelikli işler yapan çalışanların oluşturduğu sınıf "İşle

ilgili kararlara katılamamak, önerilerin dikkate alınmamasından” diğer sınıflara oranla daha fazla stres almaktadırlar.

#### **F05 -Kendini işin gereklerine göre yetersiz görme**

|                               | <u>Değer</u> | <u>Sıklık</u> | <u>Yüzde</u> | <u>Geçerli Yüzde</u> | <u>T.Yüzde</u> |
|-------------------------------|--------------|---------------|--------------|----------------------|----------------|
| Asla Stres Yaratmıyor         | 1            | 38            | 52.8         | 57.6                 | 57.6           |
| Seyrek Olarak Stres Yaratıyor | 2            | 15            | 20.8         | 22.8                 | 80.4           |
| Bazen Stres Yaratıyor         | 3            | 9             | 12.5         | 13.6                 | 94.0           |
| Sık Sık Stres Yaratıyor       | 4            | 4             | 5.6          | 6.0                  | 100.0          |
| Daima Stres Yaratıyor         | 5            | 0             | 0            | 0                    |                |
| Cevapsız                      |              | 6             | 8.3          |                      |                |
| Toplam                        |              | 72            | 100.0        | 100.0                |                |

**Puan Ortalaması : 1.68**

Ankete katılanların büyük çoğunluğunda stres kaynağı olarak düşük puanlar almıştır. Yüksek değerden daha düşüğe doğru yapılan sıralamada bu faktör 21.nci sırada yer almaktadır. Asla stres yaratmıyor diyenlerin oranı % 52.8 , daima stres yaratıyor diyen olmamış ve en yüksek değer olarak sık sık yaratıyor diyen 4 kişi vardır, bunların oranı % 5.6 olarak gerçekleşmiştir. Bu dört kişinin tamamı erkek çalışanlardan oluşmaktadır. Yine bu çalışanların tamamı evlidir. Bu cevabı verenlerin % 50’si 31-40 yaş grubunda yer almakta, yine %50’si teknik nitelikli görev yapan çalışanlardan oluşmaktadır.

#### **F06 -Görevden alınma, işten çıkarılma korkusu**

|                               | <u>Değer</u> | <u>Sıklık</u> | <u>Yüzde</u> | <u>Geçerli Yüzde</u> | <u>T.Yüzde</u> |
|-------------------------------|--------------|---------------|--------------|----------------------|----------------|
| Asla Stres Yaratmıyor         | 1            | 55            | 76.4         | 78.5                 | 78.5           |
| Seyrek Olarak Stres Yaratıyor | 2            | 6             | 8.3          | 8.6                  | 87.1           |
| Bazen Stres Yaratıyor         | 3            | 5             | 6.9          | 7.1                  | 94.2           |
| Sık Sık Stres Yaratıyor       | 4            | 2             | 2.8          | 2.9                  | 97.1           |
| Daima Stres Yaratıyor         | 5            | 2             | 2.8          | 2.9                  | 100.0          |
| Cevapsız                      |              | 2             | 2.8          | 100.0                |                |
| Toplam                        |              | 72            | 100.0        |                      |                |

**Puan Ortalaması :1.42**

En düşük ikinci ortalama puan bu faktörden elde edilmiştir. En ikinci düşük stres kaynağı olarak bulunan “Görevden alınma, işten çıkarılma korkusu” ankete

katılan çalışanların % 78.5 gibi oldukça yüksek bir bölümünde asla stres yaratmıyor. Daima stres yaratıyor diyen 2 kişi vardır ve bunların oranı % 2.8 dir. Bu faktörü kendilerinde sık sık ve daima stres yaratıyor diye belirten 4 kişinin tamamı evli çalışanlardır. Bu çalışanların % 67'si 31-40 yaş grubunda yer alırken, % 50'si lise mezunu , yine % 50'si teknik nitelikli görev yapan çalışanlardan oluşmaktadır.

Elde edilen 1.42 ortalama puan ile en yüksek ortalama puan olan “iş yükü fazlalığı ve zaman darlığı” na verilen 3.24 arasında 1/4 gibi büyük bir oran vardır. Bunun anlamı bu iki değerden birisi aşırı ve istenmeyen bir değerdir şeklinde yorumlanabilir.

#### **F07 -İşyerinde gelişme ve terfi imkanlarının az olması**

|                               | <u>Değer</u> | <u>Sıklık</u> | <u>Yüzde</u> | <u>Geçerli Yüzde</u> | <u>T.Yüzde</u> |
|-------------------------------|--------------|---------------|--------------|----------------------|----------------|
| Asla Stres Yaratmıyor         | 1            | 20            | 27.8         | 27.8                 | 27.8           |
| Seyrek Olarak Stres Yaratıyor | 2            | 13            | 18.1         | 18.1                 | 45.8           |
| Bazen Stres Yaratıyor         | 3            | 20            | 27.8         | 27.8                 | 73.6           |
| Sık Sık Stres yaratıyor       | 4            | 14            | 19.4         | 19.4                 | 93.0           |
| Daima Stres Yaratıyor         | 5            | 5             | 7.0          | 7.0                  | 100.0          |
| Cevapsız                      |              | 0             | 0.0          |                      |                |
| Toplam                        |              | 72            | 100.0        | 100.0                |                |
| <b>Puan Ortalaması :2.59</b>  |              |               |              |                      |                |

Elde edilen 11.nci yüksek değer “İşyerinde gelişme ve terfi imkanlarının az olması” dır. Ortalama puan 2.59 olarak bulgulanmıştır. Bu faktörün kendilerinde daima stres yarattığını belirtenlerin oranı % 7.0, asla stres yaratmadığını belirtenlerin oranı ise % 27.8 dir. Bu faktörün kendilerinde daima ve sık sık stres yarattığını belirten çalışanların % 52'nin fakülte mezunlarından, % 52'sinin 21-30 yaş grubunda olduğu, % 42'sinin 2.nci kademeye bağlı çalışanlardan oluştuğu bulgulanmıştır.

**F08 - Diğer çalışanların yanlış davranışları, onlar tarafından hoşlanılmadığı hissi**

|                               | <u>Değer</u> | <u>Sıklık</u> | <u>Yüzde</u> | <u>Geçerli Yüzde</u> | <u>T.Yüzde</u> |
|-------------------------------|--------------|---------------|--------------|----------------------|----------------|
| Asla Stres Yaratmıyor         | 1            | 29            | 40.3         | 40.9                 | 40.9           |
| Seyrek Olarak Stres Yaratıyor | 2            | 25            | 34.7         | 35.2                 | 76.1           |
| Bazen Stres Yaratıyor         | 3            | 11            | 15.2         | 15.5                 | 91.6           |
| Sık Sık Stres Yararıyor       | 4            | 3             | 4.2          | 4.2                  | 95.8           |
| Daima Stres Yaratıyor         | 5            | 3             | 4.2          | 4.2                  | 100.0          |
| Cevapsız                      |              | 1             | 1.4          |                      |                |
| Toplam                        |              | 72            | 100.0        | 100.0                |                |
| <b>Puan Ortalaması :1.95</b>  |              |               |              |                      |                |

Bu faktörün kendilerinde asla stres yaratmadığını belirtenlerin oranı %40.9, daima stres yarattığını belirtenler ise %4.2 olarak bulunmuştur. Ortalama puan değeri 1.95 gibi işletme genel ortalamasının altında bulunmuştur. Teknik nitelikli görev yapanlarda bu değer diğer gruplara oranla daha yüksektir fakat yine de bu işletme genel stres ortalama puanının altında 2.1 olarak gerçekleşmiştir.

**F09 - Rol çatışması ( roller ve kişilikler arasında )**

|                               | <u>Değer</u> | <u>Sıklık</u> | <u>Yüzde</u> | <u>Geçerli Yüzde</u> | <u>T.Yüzde</u> |
|-------------------------------|--------------|---------------|--------------|----------------------|----------------|
| Asla Stres Yaratmıyor         | 1            | 27            | 37.5         | 38.0                 | 38.0           |
| Seyrek Olarak Stres Yaratıyor | 2            | 18            | 25.0         | 25.4                 | 63.4           |
| Bazen Stres Yaratıyor         | 3            | 19            | 26.4         | 26.8                 | 90.2           |
| Sık Sık Stres Yararıyor       | 4            | 5             | 6.9          | 7.0                  | 97.2           |
| Daima Stres Yaratıyor         | 5            | 2             | 2.8          | 2.8                  | 100.0          |
| Cevapsız                      |              | 1             | 1.4          |                      |                |
| Toplam                        |              | 72            | 100.0        | 100.0                |                |
| <b>Puan Ortalaması :2.11</b>  |              |               |              |                      |                |

Rol çatışması çalışanlarda ortalama olarak düşük değerli bir stres kaynağı olarak bulunmuştur. Bu faktörün asla stres yaratmadığını belirtenlerin oranı % 38, daima stres yarattığını belirtenlerin oranı % 2.8 olmuştur. Daima ve sık sık stres yarattığını belirten 7 kişinin, % 42'si 21-30 ve % 42'si 31-40 yaş gruplarında yer almaktadırlar, % 57'si lise mezunlarından oluşmakta, %42'si 2.kademede bir yöneticiye bağlı olarak görev yapmakta, % 57'si teknik nitelikli kalan % 43'lük

çalışan ise destek nitelikli görevler yapmaktadırlar. Mali ve idari nitelikli çalışanlarda bu üst değerlere rastlanmamıştır.

#### F10 - İşyerinde gerekli bilgilere ulaşmada karşılaşılan güçlükler

|                               | <u>Değer</u> | <u>Sıklık</u> | <u>Yüzde</u> | <u>Geçerli Yüzde</u> | <u>T.Yüzde</u> |
|-------------------------------|--------------|---------------|--------------|----------------------|----------------|
| Asla Stres Yaratmıyor         | 1            | 10            | 13.9         | 13.9                 | 13.9           |
| Seyrek Olarak Stres Yaratıyor | 2            | 21            | 29.2         | 29.2                 | 43.1           |
| Bazen Stres Yaratıyor         | 3            | 25            | 34.7         | 34.7                 | 77.8           |
| Sık Sık Stres Yaratıyor       | 4            | 10            | 13.9         | 15.4                 | 91.7           |
| Daima Stres Yaratıyor         | 5            | 6             | 8.3          | 8.3                  | 100.0          |
| Cevapsız                      |              | 0             | 0.0          |                      |                |
| Toplam                        |              | 72            | 100.0        | 100.0                |                |

**Puan Ortalaması :2.73**

Genel ortalamasının üzerinde bir stres kaynağı olarak bulgulanmıştır. Asla stres yaratmadığını belirtenlerin oranı % 13.9, daima stres yarattığını belirtenlerin oranı ise %8.3 olmuştur. İşyerinde gerekli bilgilere ulaşmada karşılaşılan güçlüklerin asla stres yaratmadığını belirten 10 kişinin % 90'ı erkek işgörenlerden oluşmaktadır. Yaş grupları itibariyle de % 90 oranında 30 yaş üzerindeki çalışanlardan oluşmaktadır. Puan ortalaması 2.73 olarak bulunmuştur. Bu işletme genel ortalamasının üzerindedir.

#### F12 - Monoton işler

|                               | <u>Değer</u> | <u>Sıklık</u> | <u>Yüzde</u> | <u>Geçerli Yüzde</u> | <u>T.Yüzde</u> |
|-------------------------------|--------------|---------------|--------------|----------------------|----------------|
| Asla Stres Yaratmıyor         | 1            | 16            | 22.3         | 22.5                 | 22.5           |
| Seyrek Olarak Stres Yaratıyor | 2            | 23            | 31.9         | 32.4                 | 54.9           |
| Bazen Stres Yaratıyor         | 3            | 12            | 16.7         | 16.9                 | 71.8           |
| Sık Sık Stres Yaratıyor       | 4            | 15            | 20.8         | 21.1                 | 92.9           |
| Daima Stres Yaratıyor         | 5            | 5             | 6.9          | 7.1                  | 100.0          |
| Cevapsız                      |              | 1             | 1.4          |                      |                |
| Toplam                        |              | 72            | 100.0        | 100.0                |                |

**Puan Ortalaması :2.57**

Monoton işleri daima bir stres kaynağı olarak belirtenlerin % 60'ını ikinci kademedeki bir yöneticiye bağlı olarak çalışanların oluşturduğu, Yine bu

işgörenlerin % 60'nın teknik nitelikli görev yapan personelin oluşturduğu bulunmuştur. Daima stres yarattığını belirten işgörenlerin %60'ı bekar çalışanlardan oluşmaktadır.

#### F14- Aşırı disiplin, sıkı denetim

|                               | <u>Değer</u> | <u>Sıklık</u> | <u>Yüzde</u> | <u>Geçerli Yüzde</u> | <u>T.Yüzde</u> |
|-------------------------------|--------------|---------------|--------------|----------------------|----------------|
| Asla Stres Yaratmıyor         | 1            | 32            | 44.4         | 47.0                 | 47.0           |
| Seyrek Olarak Stres Yaratıyor | 2            | 20            | 27.8         | 29.4                 | 76.4           |
| Bazen Stres Yaratıyor         | 3            | 8             | 11.1         | 11.8                 | 88.2           |
| Sık Sık Stres Yaratıyor       | 4            | 3             | 4.1          | 4.4                  | 92.6           |
| Daima Stres Yaratıyor         | 5            | 5             | 5.6          | 7.4                  | 100.0          |
| Cevapsız                      |              | 4             | 6.9          |                      |                |
| Toplam                        |              | 72            | 100.0        | 100.0                |                |

**Puan Ortalaması :1.95**

Düşük değerli stres kaynaklarından birisi olan aşırı disiplin ve sıkı denetimin, daima stres kaynağı olduğunu belirtenlerin oranı % 5.6 iken asla stres yaratmıyor cevabını verenlerin oranı % 44.4 gibi yüksek bir değer almıştır. Sık sık ve daima stres yarattığını belirtenlerin toplamı 8 kişidir. Bayanların bu kütle içindeki oranı genelin çok üstündedir. Bayanların oranı %63 olmuştur. Yine bu kütlede bulunanların % 75'lik kısmı 31-40 yaş grubuna dahildir. Yapılan görevin niteliği itibariyle Mali idari nitelikli işler yapanlar genelin üstünde bir orana % 50 ye sahiptirler. Teknik nitelikli görevler yapanlarda aşırı disiplin ve sıkı kontrolün daima veya sık sık stres yarattığını belirtenlerin bu kütle içinde oranı % 12.5 (sayı olarak bir çalışan)dır. Bu faktörün yarattığı stresin yoğunluğu itibariyle 17. sırada bulgulandığı görülmektedir.

#### F15 - İşle ilgili kuralların sıkça değişmesi

Düşük değerli stres kaynaklarından biri olarak bulunmuştur. Asla stres yaratmıyor diyenlerin oranı % 38.9, daima stres yaratıyor diyenlerin oranı ise %4.1 olarak gerçekleşmiştir. Puan ortalaması 2.10 bulunmuştur. Daima stres yarattığını

belirten kütlenin %70 oranında teknik nitelikli görev yapanlardan oluştuğu görülmüştür.

**F15 - İşle ilgili kuralların sıkça değişmesi**

|                               | <u>Değer</u> | <u>Sıklık</u> | <u>Yüzde</u> | <u>Geçerli Yüzde</u> | <u>T.Yüzde</u> |
|-------------------------------|--------------|---------------|--------------|----------------------|----------------|
| Asla Stres Yaratmıyor         | 1            | 28            | 38.9         | 40.0                 | 40.0           |
| Seyrek Olarak Stres Yaratıyor | 2            | 20            | 27.7         | 28.6                 | 68.6           |
| Bazen Stres Yaratıyor         | 3            | 12            | 16.6         | 17.1                 | 85.7           |
| Sık Sık Stres Yaratıyor       | 4            | 7             | 9.7          | 10.0                 | 95.7           |
| Daima Stres Yaratıyor         | 5            | 3             | 4.1          | 4.3                  | 100.0          |
| Cevapsız                      |              | 2             | 2.8          |                      |                |
| Toplam                        |              | 72            | 100.0        | 100.0                |                |

**Puan Ortalaması :2.10**

**F16 - İşyerinde kaynak ve imkanların dağıtımında dengesizlik**

|                               | <u>Değer</u> | <u>Sıklık</u> | <u>Yüzde</u> | <u>Geçerli Yüzde</u> | <u>T.Yüzde</u> |
|-------------------------------|--------------|---------------|--------------|----------------------|----------------|
| Asla Stres Yaratmıyor         | 1            | 14            | 19.5         | 20.0                 | 20.0           |
| Seyrek Olarak Stres Yaratıyor | 2            | 13            | 18.0         | 18.6                 | 38.6           |
| Bazen Stres Yaratıyor         | 3            | 26            | 36.1         | 37.2                 | 75.8           |
| Sık Sık Stres Yaratıyor       | 4            | 10            | 13.9         | 14.2                 | 90.0           |
| Daima Stres Yaratıyor         | 5            | 7             | 9.7          | 10.0                 | 100.0          |
| Cevapsız                      |              | 2             | 2.8          |                      |                |
| Toplam                        |              | 72            | 100.0        | 100.0                |                |

**Puan Ortalaması : 2.75**

..İşletme için en yüksek stres kaynakları sıralamasında 6.ncısı işyerinde kaynak ve imkanların dağıtımında dengesizlik faktörüdür. Bu faktörün puan ortalaması 2.75 olmuştur. Bu faktör ankete katılanların % 19.5'lik kısmında asla stres yaratmıyor, % 9.7'lik kısmında ise daima stres yaratıyor. Daima stres yaratıyor diyenlerin % 100 evli çalışanlardan oluşmaktadır. Bu kütle de yer alanların % 85 oranındaki çalışanlar 31 ile 50 yaş arasında bulunmaktadır.

**F17 - İşyerinde ilişkilerde bireylere herhangi birinin adamı gözü ile önyargılı bakılması**

|                               | <u>Değer</u> | <u>Sıklık</u> | <u>Yüzde</u> | <u>Geçerli Yüzde</u> | <u>T.Yüzde</u> |
|-------------------------------|--------------|---------------|--------------|----------------------|----------------|
| Asla Stres Yaratmıyor         | 1            | 28            | 38.9         | 38.9                 | 38.9           |
| Seyrek Olarak Stres Yaratıyor | 2            | 14            | 19.4         | 19.4                 | 58.3           |
| Bazen Stres Yaratıyor         | 3            | 16            | 22.2         | 22.2                 | 80.6           |
| Sık Sık Stres Yaratıyor       | 4            | 11            | 15.3         | 15.3                 | 95.8           |
| Daima Stres Yaratıyor         | 5            | 3             | 4.2          | 4.2                  | 100.0          |
| Cevapsız                      |              | 0             | 0.0          |                      |                |
| Toplam                        |              | 72            | 100.0        | 100.0                |                |

**Puan Ortalaması :2.26**

Ortalama değere yakın bir stres kaynağı olarak bulgulanmıştır. Bu faktörün daima stres yarattığını belirtenlerin oranı %4.2, asla stres yaratmadığını belirtenlerin oranı ise % 38.9 olarak gerçekleşmiştir. Puan ortalaması 2.26 olan bu faktör genelde düşük olan işletme stres seviyesinin ortalamasına yakındır. Bu faktörün stres yaratma yoğunluğu tepe yönetime yakınlıkla artmaktadır. Birinci kademede bulunan ve Yönetim Kuruluna veya Genel Müdüre bağlı olarak çalışanlarda diğerlerine oranla daha fazla stres yaratmaktadır. Birinci kademe puan ortalaması 2.5 olurken diğer kademelerde bu değer altında gerçekleşmiştir. Yapılan görevin niteliği açısından Mali idari işler yapan çalışanlarda bu faktör diğerlerine oranla daha yüksek stres yaratmaktadır.

**F18.- Kendinin ve yaptığı işin önemsenmemesi**

|                               | <u>Değer</u> | <u>Sıklık</u> | <u>Yüzde</u> | <u>Geçerli Yüzde</u> | <u>T.Yüzde</u> |
|-------------------------------|--------------|---------------|--------------|----------------------|----------------|
| Asla Stres Yaratmıyor         | 1            | 18            | 25.0         | 25.3                 | 25.3           |
| Seyrek Olarak Stres Yaratıyor | 2            | 19            | 26.4         | 26.8                 | 52.1           |
| Bazen Stres Yaratıyor         | 3            | 17            | 23.6         | 23.9                 | 76.0           |
| Sık Sık Stres Yaratıyor       | 4            | 13            | 18.0         | 18.3                 | 94.3           |
| Daima Stres Yaratıyor         | 5            | 4             | 5.6          | 5.7                  | 100.0          |
| Cevapsız                      |              | 1             | 1.4          |                      |                |
| Toplam                        |              | 72            | 100.0        | 100.0                |                |

**Puan Ortalaması :2.48**

Asla stres yaratmadığını belirtenlerin oranı % 25, daima stres yarattığını belirtenlerin oranı ise %5.4 olarak bulgulanmıştır. Bu faktöre daima stres yaratıyor

diyenleri % 75 oranında 21-30 yaş grubundan çalışanlar oluşturmaktadır. Yine bu kütleyi %75 oranında teknik nitelikli görev yapan işgörenler oluşturmaktadır. Bayan işgörenlerin puan ortalaması erkeklerin ortalamasından daha yüksektir. Bayanların 2.55, erkeklerin 2.10 olarak bulgulanmıştır. Yine bu faktör destek hizmeti niteliğinde görev yapan işgörenlerde daha yüksek stres yaratmaktadır.

#### F19 - İşyerinde mekan ve donanım yetersizliği

|                               | <u>Değer</u> | <u>Sıklık</u> | <u>Yüzde</u> | <u>Geçerli Yüzde</u> | <u>T.Yüzde</u> |
|-------------------------------|--------------|---------------|--------------|----------------------|----------------|
| Asla Stres Yaratmıyor         | 1            | 13            | 18.0         | 18.8                 | 18.8           |
| Seyrek Olarak Stres Yaratıyor | 2            | 21            | 29.2         | 30.4                 | 49.2           |
| Bazen Stres Yaratıyor         | 3            | 18            | 25.0         | 26.2                 | 75.4           |
| Sık Sık Stres Yaratıyor       | 4            | 12            | 16.7         | 17.4                 | 92.8           |
| Daima Stres Yaratıyor         | 5            | 5             | 6.9          | 7.2                  | 100.0          |
| Cevapsız                      |              | 3             | 4.2          |                      |                |
| Toplam                        |              | 72            | 100.0        | 100.0                |                |
| <b>Puan Ortalaması :2.63</b>  |              |               |              |                      |                |

İşyerinin mekan ve donanım yetersizliğinin daima stres yarattığını belirtenlerin oranı % 6.9, asla stres yaratmadığını belirtenlerin oranı ise %18 olarak bulunmuştur. Daima stres yarattığını belirten çalışanların %60'lık çoğunluğunun bayan çalışanlar oluşturmaktadırlar. Bu cevabı verenlerin % 80 Üçüncü kademe bir yöneticiye bağlı çalışanlardan oluştuğu, % 60 oranında mali idari nitelikli görev yapanlardan oluştuğu, %60 oranında 31-40 yaş grubundan oluştuğu bulgulanmıştır.

#### F21 - Maaş ve ödemelerin azlığı

|                               | <u>Değer</u> | <u>Sıklık</u> | <u>Yüzde</u> | <u>Geçerli Yüzde</u> | <u>T.Yüzde</u> |
|-------------------------------|--------------|---------------|--------------|----------------------|----------------|
| Asla Stres Yaratmıyor         | 1            | 10            | 13.9         | 14.1                 | 14.1           |
| Seyrek Olarak Stres Yaratıyor | 2            | 10            | 13.9         | 14.1                 | 28.2           |
| Bazen Stres Yaratıyor         | 3            | 20            | 27.8         | 28.2                 | 56.4           |
| Sık Sık Stres Yaratıyor       | 4            | 15            | 20.8         | 21.1                 | 77.5           |
| Daima Stres Yaratıyor         | 5            | 16            | 22.2         | 22.5                 | 100.0          |
| Cevapsız                      |              | 1             | 1.4          |                      |                |
| Toplam                        |              | 72            | 100.0        | 100.0                |                |
| <b>Puan Ortalaması : 3.23</b> |              |               |              |                      |                |

Araştırma sonuçlarına göre en yüksek ikinci değer maaş ve ödemelerin azlığı olarak bulunmuştur. Yine araştırmaya katılanların daima stres yarattığını en yüksek sayıda (16) belirttikleri faktör olarak bulgulanmıştır. Asla stres yaratmıyor diyenlerin oranı %13.9, daima stres yaratıyor diyenlerin oranı %22.2 olarak bulunmuştur.

#### F23 - Amirlerle ortaya çıkan sürtüşme ve sorunlar

|                               | <u>Değer</u> | <u>Sıklık</u> | <u>Yüzde</u> | <u>Geçerli Yüzde</u> | <u>T.Yüzde</u> |
|-------------------------------|--------------|---------------|--------------|----------------------|----------------|
| Asla Stres Yaratmıyor         | 1            | 26            | 36.1         | 37.1                 | 37.1           |
| Seyrek Olarak Stres Yaratıyor | 2            | 23            | 31.9         | 32.9                 | 70.0           |
| Bazen Stres Yaratıyor         | 3            | 17            | 23.6         | 24.3                 | 94.3           |
| Sık Sık Stres Yaratıyor       | 4            | 4             | 5.6          | 5.7                  | 100.0          |
| Daima Stres Yaratıyor         | 5            | 0             | 0            |                      |                |
| Cevapsız                      |              | 2             | 2.8          |                      |                |
| Toplam                        |              | 72            | 100.0        | 100.0                |                |
| <b>Puan Ortalaması : 1.98</b> |              |               |              |                      |                |

Ankete katılanlardan amirlerle ortaya çıkan sürtüşme ve sorunların daima stres yarattığını belirten olmamıştır. Asla stres yaratmadığını belirtenlerin oranı %36.1 olarak bulunmuştur. En yüksek değer olarak sık sık stres yarattığını söyleyenlerin oranı da %5.6 olarak bulgulanmıştır. Puan ortalaması 1.98 olarak gerçekleşen bu faktörün 18.nci sırada stres kaynağı olarak gerçekleştiği bulgulanmıştır. Bu faktör erkek çalışanlarda bayanlara oranla ortalma olarak daha yüksek stres yaratmaktadır. Erkek çalışanların puan ortalaması 2.2 , buna karşılık bayan çalışanların puan ortalaması bu faktör için 1.8 olarak bulunmuştur.

#### F24- Astlarla ortaya çıkan sürtüşme

|                               | <u>Değer</u> | <u>Sıklık</u> | <u>Yüzde</u> | <u>Geçerli Yüzde</u> | <u>T.Yüzde</u> |
|-------------------------------|--------------|---------------|--------------|----------------------|----------------|
| Asla Stres Yaratmıyor         | 1            | 35            | 48.6         | 50.0                 | 50.0           |
| Seyrek Olarak Stres Yaratıyor | 2            | 23            | 31.9         | 32.9                 | 82.9           |
| Bazen Stres Yaratıyor         | 3            | 9             | 12.5         | 12.9                 | 95.8           |
| Sık Sık Stres Yaratıyor       | 4            | 3             | 4.2          | 4.2                  | 100.0          |
| Daima Stres Yaratıyor         | 5            | 0             | 0.0          | 0.0                  |                |
| Cevapsız                      |              | 2             | 2.8          |                      |                |
| Toplam                        |              | 72            | 100.0        | 100.0                |                |
| <b>Puan Ortalaması : 1.71</b> |              |               |              |                      |                |

Bu faktörü daima bir stres kaynağı olarak algılayan olmamıştır. En düşük seviyede stres yaratan 6.ncı faktör olarak bulunmuştur. Sık sık stres yarattığını belirtenlerin oranı %4.4, asla stres yaratmıyor diyenlerin oranı %48.6 olmuştur. Bayan çalışanların puan ortalaması erkek çalışanlardan daha fazladır. Bayanların puan ortalaması 1.8, erkek çalışanların ise 1.6 olarak bulgulanmıştır. Teknik nitelikli görev yapan çalışanlar bu faktörden diğer çalışanlara oranla daha fazla stres yaşamaktadırlar.

#### F25 - Uzun ve yorucu çalışma

|                               | <u>Değer</u> | <u>Sıklık</u> | <u>Yüzde</u> | <u>Geçerli Yüzde</u> | <u>T.Yüzde</u> |
|-------------------------------|--------------|---------------|--------------|----------------------|----------------|
| Asla Stres Yaratmıyor         | 1            | 13            | 18.0         | 18.6                 | 18.6           |
| Seyrek Olarak Stres Yaratıyor | 2            | 17            | 23.6         | 24.3                 | 42.9           |
| Bazen Stres Yaratıyor         | 3            | 17            | 23.6         | 24.3                 | 67.2           |
| Sık Sık Stres Yaratıyor       | 4            | 12            | 16.7         | 17.1                 | 84.3           |
| Daima Stres Yaratıyor         | 5            | 11            | 15.2         | 15.7                 | 100.0          |
| Cevapsız                      |              | 2             | 2.8          |                      |                |
| Toplam                        |              | 72            | 100.0        | 100.0                |                |
| <b>Puan Ortalaması :2.87</b>  |              |               |              |                      |                |

En yüksek değerli 4.ncü stres kaynağı olarak bulgulanmıştır. Bu faktörün kendilerinde daima stres yarattığını belirtenlerin oranı %15.2 iken asla stres yaratmıyor diyenlerin oranı % 18.0 olarak elde edilmiştir. Puan ortalaması 2.78 olarak işletme genel puan ortalaması olan 2.29'nin üzerinde bulunmuştur. Bu faktörün kendilerinde daima stres yarattığını belirtenlerin % 50'si teknik nitelikli görev yapan personelden oluşmaktadır. Destek nitelikli görev yapanların bu kütle içindeki oranı %40, mali nitelikli görev yapanların oranı %10 olarak bulgulanmıştır. Yine bu faktörün kendilerinde sürekli stres yarattığını belirtenlerin % 60 oranında 21-30 yaş grubuna dahil oldukları bulgulanmıştır. Bayan çalışanların puan ortalaması 2.9 olurken erkekler çalışanların puan ortalaması 2.7 olarak gerçekleşmiştir. Teknik nitelikli çalışanların diğer nitelikli çalışanlara oranla daha fazla stres

yaşamaktadırlar. Teknik çalışanlarda puan ortalaması 3.2 dir ve bu değer 3.5 olan kritik seviyeye yakın bulunmuştur.

#### F26 - Aşırı mali ve teknik sorumluluk duygusu içinde bulunma

|                               | <u>Değer</u> | <u>Sıklık</u> | <u>Yüzde</u> | <u>Geçerli Yüzde</u> | <u>T.Yüzde</u> |
|-------------------------------|--------------|---------------|--------------|----------------------|----------------|
| Asla Stres Yaratmıyor         | 1            | 21            | 29.2         | 29.6                 | 18.8           |
| Seyrek Olarak Stres Yaratıyor | 2            | 17            | 23.6         | 23.9                 | 49.2           |
| Bazen Stres Yaratıyor         | 3            | 16            | 22.2         | 22.5                 | 75.4           |
| Sık Sık Stres Yaratıyor       | 4            | 10            | 13.9         | 14.1                 | 92.8           |
| Daima Stres Yaratıyor         | 5            | 7             | 9.7          | 9.9                  | 100.0          |
| Cevapsız                      |              | 1             | 1.4          |                      |                |
| Toplam                        |              | 72            | 100.0        | 100.0                |                |

**Puan Ortalaması :2.50**

Puan ortalaması 2.50 olarak bulunan bu faktör en yüksek değerli 13.ncü stres kaynağı olarak bulunmuştur. Daima stres yaratıyor diyenlerin oranı %9.7, asla stres yaratmıyor diyenlerin oranı % 29.2 olarak elde edilmiştir. Bu faktörün daima stres yarattığını belirtenlerin % 84 oranında teknik nitelikli çalışanlardan oluştuğu bulgulanmıştır. Bu kütlenin % 57'si lise mezunları, %29 oranından fakülte mezunlarından oluşmaktadır. Bayan çalışanların erkeklere oranla daha fazla stres yaşamaktadırlar. Bayan çalışanların puan ortalaması 2.6, erkek çalışanların 2.4 olarak bulunmuştur. Bağlı olarak çalışılan yönetim kademesi olarak ikinci ve dördüncü kademedeki bir yöneticiye bağlı olarak çalışanlarda bu faktör diğer kademelere oranla daha yüksek bulunmuştur.

#### F27 - Aileye ve sosyal hayata yeterli zamanın verilememesi

|                               | <u>Değer</u> | <u>Sıklık</u> | <u>Yüzde</u> | <u>Geçerli Yüzde</u> | <u>T.Yüzde</u> |
|-------------------------------|--------------|---------------|--------------|----------------------|----------------|
| Asla Stres Yaratmıyor         | 1            | 13            | 18.1         | 18.3                 | 18.8           |
| Seyrek Olarak Stres Yaratıyor | 2            | 16            | 22.2         | 22.5                 | 40.8           |
| Bazen Stres Yaratıyor         | 3            | 12            | 16.7         | 16.9                 | 57.7           |
| Sık Sık Stres Yaratıyor       | 4            | 19            | 26.3         | 26.8                 | 84.5           |
| Daima Stres Yaratıyor         | 5            | 11            | 15.3         | 15.5                 | 100.0          |
| Cevapsız                      |              | 1             | 1.4          |                      |                |
| Toplam                        |              | 72            | 100.0        | 100.0                |                |

**Puan Ortalaması : 2.98**



En yüksek değerli 3.ncü stres kaynağı olarak algılanan bu faktörün puan ortalaması 2.98 olarak bulgulanmıştır. Bu faktörün kendilerinde daima stres yarattığını belirtenlerin oranı %15.3 , asla stres yaratmıyor diyenlerin oranı %18.1 olarak bulunmuştur. Daima stres yaratıyor diyenlerin %82'si teknik nitelikli çalışanlardan oluşmaktadır. Bu kütlenin % 45'ini 21-30 yaş grubunda bulunan çalışanlardan oluşmuştur.

İkinci kademede bulunan bir yöneticiye bağlı olarak çalışanlar bu faktörden diğer kademelere göre daha fazla stres yaşamaktadır. Bu kademedeki çalışanların ortalama puanı 3.4 olmuş ve kritik değere yakın seviyededir. Teknik nitelikli çalışanlarda ortalama puanı 3.5 olmuş ve stres seviyesi yüksek bulunmuştur. Bu faktör bayan çalışanlarda 3.2 puan ortalaması olarak bulunmuş ve erkek çalışanların üzerinde bir seviyede gerçekleşmiştir.

#### **F28- Kendine olan güvenin azlığı**

|                               | <u>Değer</u> | <u>Sıklık</u> | <u>Yüzde</u> | <u>Geçerli Yüzde</u> | <u>T.Yüzde</u> |
|-------------------------------|--------------|---------------|--------------|----------------------|----------------|
| Asla Stres Yaratmıyor         | 1            | 53            | 73.6         | 75.7                 | 75.7           |
| Seyrek Olarak Stres Yaratıyor | 2            | 12            | 16.6         | 17.2                 | 92.9           |
| Bazen Stres Yaratıyor         | 3            | 3             | 4.2          | 4.3                  | 97.2           |
| Sık Sık Stres Yaratıyor       | 4            | 1             | 1.4          | 1.4                  | 98.6           |
| Daima Stres Yaratıyor         | 5            | 1             | 1.4          | 1.4                  | 100.0          |
| Cevapsız                      |              | 2             | 2.8          |                      |                |
| Toplam                        |              | 72            | 100.0        | 100.0                |                |

**Puan Ortalaması : 1.35**

En düşük değerde stres kaynağı olarak, kendine olan güvenin azlığı faktörü bulunmuştur. Asla stres yaratmıyor diyenlerin oranı %75.7, daima stres yaratıyor diyenlerin oranı %1.4 olarak bulunmuştur. Ankete katılanların %92.9 oranında bu faktörden seyrek olarak stres yaşadıkları bulgulanmıştır.

### 3.3 . Stresle Başetme Stratejileri

Ankete katılanlara 24 stresle başetme stratejisi bir liste halinde verilmiş ve bu tekniklerden her zaman kullanmaları halinde “5”, hiç kullanmamaları halinde “1” diyerek 1’den 5’e kadar bir değerlendirme yapmaları istenmiştir. Bu yolla işgörenlerin stresle nasıl başetmeye çalıştıkları bulgulanmaya çalışılmıştır.

**Tablo 4.8. İşgörenlerin Başetme Stratejileri Puan Ortalamaları Tablosu**

|                                                                                      | <u>P.Ort.</u> | <u>Sıralama</u> |
|--------------------------------------------------------------------------------------|---------------|-----------------|
| S01- Hoş olmayan durumların yaşanabileceği kişilerle yüz yüze gelmekten kaçınma      | 2.43          | 18              |
| S02- Fiziksel egzersiz yapmak                                                        | 1.83          | 22              |
| S03- Stres durumunda sinirliliği ve öfkeyi dışa vurma                                | 2.54          | 16              |
| S04- İşin uzun dönemde yoluna gireceğine inanmak                                     | 2.91          | 6               |
| S05- Sorunları unutmak için kendini daha çok işe vermek                              | 2.88          | 7               |
| S06- Stresle başedebilmek için evde veya dışarda içki içmek                          | 1.47          | 24              |
| S07- Elinden gelenin en iyisini yaptığına inanmak                                    | 3.68          | 1               |
| S08- Sigara ya da puro içme                                                          | 2.01          | 21              |
| S09- Gün içinde işyerinde olanları unutmaya çalışma                                  | 2.84          | 10              |
| S10- Sorunları başkalarına anlatarak paylaşılmasını sağlamak                         | 2.69          | 12              |
| S11- Sorun hakkında yapıcı eylemde bulunma                                           | 3.13          | 3               |
| S12- İş yeni den dizayn etme                                                         | 2.82          | 11              |
| S13- Kendi kendine gevşemeyi öğrenme                                                 | 2.67          | 13              |
| S14- Hayattan beklenti ve amaçları açıklığa kavuşturma                               | 3.02          | 4               |
| S15- Stres yaratan olayları ona verilecek tepkiyi en küçük yapacak şekilde yorumlama | 2.52          | 17              |
| S16- Stres yaratan olay ve durumla yüz yüze gelme                                    | 2.94          | 5               |
| S17- “Daha kötüsü olabilirdi” diye düşünmek                                          | 2.88          | 8               |
| S18- Konuyla ilgili birini suçlama                                                   | 1.67          | 23              |
| S19- Amaç ve beklentileri değiştirmek.                                               | 2.25          | 19              |
| S20- Önceden oluşan inançları değiştirmek                                            | 2.15          | 20              |
| S21-Müzik dinlemek, sinema veya tiyatroya gitmek                                     | 3.18          | 2               |
| S22- Uyku uyuma                                                                      | 2.62          | 14              |
| S23- Stres yaratan durumu düşünmeme                                                  | 2.60          | 15              |
| S24- Manevi yönün güçlendirilmesi                                                    | 2.87          | 9               |

GENEL PUAN ORTALAMASI : 2.61

## İşgörenlerin Puan Ortalamaları

|      | <u>Cinsiyet</u> |              | <u>Bağlı Olunan Yönetim Kademesi</u> |                |               |              | <u>İşin Niteliği</u> |                |               |
|------|-----------------|--------------|--------------------------------------|----------------|---------------|--------------|----------------------|----------------|---------------|
|      | <u>Bayan</u>    | <u>Erkek</u> | <u>1. Kad.</u>                       | <u>2. Kad.</u> | <u>3.Kad.</u> | <u>4.Kad</u> | <u>Teknik</u>        | <u>Mali İ.</u> | <u>Destek</u> |
| S01  | 2.2             | 2.6          | 2.1                                  | 2.4            | 2.4           | 2.7          | 2.6                  | 2.2            | 2.5           |
| S02  | 1.9             | 1.7          | 1.5                                  | 2.0            | 2.1           | 1.6          | 2.0                  | 1.7            | 1.8           |
| S03  | 2.8             | 2.3          | 2.3                                  | 2.5            | 2.5           | 2.9          | 2.7                  | 2.6            | 2.3           |
| S04  | 2.9             | 2.9          | 3.2                                  | 3.3            | 2.7           | 2.5          | 3.2                  | 2.9            | 2.6           |
| S05  | 2.7             | 3.0          | 2.8                                  | 2.9            | 3.0           | 2.5          | 3.3                  | 2.6            | 2.5           |
| S06  | 1.4             | 1.5          | 1.5                                  | 1.6            | 1.5           | 1.2          | 1.3                  | 1.6            | 1.5           |
| S07  | 3.5             | 3.8          | 3.8                                  | 3.4            | 4.0           | 3.5          | 3.7                  | 3.8            | 3.3           |
| S08  | 2.0             | 2.1          | 2.3                                  | 1.7            | 2.3           | 1.7          | 2.2                  | 2.0            | 1.9           |
| S09  | 3.1             | 2.6          | 2.7                                  | 2.8            | 2.5           | 3.2          | 3.0                  | 3.0            | 2.4           |
| S10  | 3.1             | 2.4          | 2.5                                  | 2.5            | 3.0           | 2.6          | 2.7                  | 2.9            | 2.4           |
| S11  | 3.4             | 2.8          | 3.6                                  | 2.9            | 3.0           | 3.0          | 3.4                  | 3.2            | 2.7           |
| S12  | 2.7             | 2.8          | 2.6                                  | 2.7            | 2.9           | 3.1          | 3.2                  | 2.8            | 2.4           |
| S13  | 3.0             | 2.3          | 2.3                                  | 2.7            | 2.9           | 2.6          | 2.6                  | 3.1            | 2.2           |
| S14  | 3.3             | 2.9          | 3.0                                  | 2.8            | 3.1           | 3.2          | 3.5                  | 2.9            | 2.8           |
| S15  | 2.7             | 2.4          | 2.4                                  | 2.6            | 2.7           | 2.3          | 2.7                  | 2.7            | 2.3           |
| S16  | 2.9             | 3.0          | 3.5                                  | 2.6            | 2.8           | 2.9          | 3.3                  | 2.8            | 2.6           |
| S17  | 3.0             | 2.8          | 3.2                                  | 2.8            | 3.0           | 2.4          | 3.1                  | 2.4            | 3.2           |
| S18  | 1.9             | 1.5          | 1.7                                  | 1.6            | 1.8           | 1.5          | 1.6                  | 2.0            | 1.5           |
| S19  | 2.3             | 2.2          | 2.0                                  | 2.1            | 2.7           | 1.9          | 2.3                  | 2.4            | 2.0           |
| S20  | 2.1             | 2.3          | 2.2                                  | 2.1            | 2.3           | 2.0          | 2.5                  | 1.7            | 1.9           |
| S21  | 3.6             | 2.8          | 2.8                                  | 3.0            | 3.2           | 3.3          | 3.3                  | 3.4            | 2.8           |
| S22  | 2.8             | 2.4          | 2.1                                  | 2.4            | 3.0           | 2.9          | 2.5                  | 2.8            | 2.5           |
| S23  | 2.9             | 2.3          | 2.3                                  | 2.6            | 2.8           | 2.9          | 2.8                  | 2.6            | 2.4           |
| S24  | 2.9             | 2.8          | 3.0                                  | 2.7            | 2.8           | 2.9          | 3.3                  | 2.7            | 2.5           |
| ORT: | 2.7             | 2.5          | 2.6                                  | 2.5            | 2.7           | 2.6          | 2.8                  | 2.6            | 2.4           |

## S01- Hoş olmayan durumların yaşanabileceği kişilerle yüz yüze gelmekten kaçınma

|                               | <u>Değer</u> | <u>Sıklık</u> | <u>Yüzde</u> | <u>Geçerli Yüzde</u> | <u>T.Yüzde</u> |
|-------------------------------|--------------|---------------|--------------|----------------------|----------------|
| Hiç kullanmıyorum             | 1            | 19            | 26.4         | 26.8                 | 26.8           |
| Çok nadir olarak kullanıyorum | 2            | 16            | 22.2         | 22.5                 | 49.3           |
| Arasına kullanıyorum          | 3            | 26            | 36.1         | 36.6                 | 85.9           |
| Çoğunlukla kullanıyorum       | 4            | 6             | 8.3          | 8.5                  | 94.4           |
| Her zaman kullanıyorum        | 5            | 4             | 5.6          | 5.6                  | 100.0          |
| Cevapsız                      |              | 1             | 1.4          |                      |                |
| Toplam                        |              | 72            | 100.0        | 100.0                |                |
| <b>Puan Ortalaması : 2.43</b> |              |               |              |                      |                |

Bu tekniği hiç kullanmadıklarını belirtenlerin oranı %26.8, her zaman kullandıklarını belirtenlerin oranı %5.6 olarak bulgulanmıştır. Erkek çalışanların bayanlara oranla bu tekniği daha sık kullandıkları görülmüştür. Erkek çalışanların puan ortalaması 2.6, bayanların puan ortalaması 2.2 olarak bulgulanmıştır. Bağlı olarak çalışılan yönetim kademeleri arasında 4.ncü kademede bir yöneticiye bağlı olarak çalışanların daha sık kullandıkları görülmektedir.

#### S02- Fiziksel egzersiz yapmak

|                               | <u>Değer</u> | <u>Sıklık</u> | <u>Yüzde</u> | <u>Geçerli Yüzde</u> | <u>T.Yüzde</u> |
|-------------------------------|--------------|---------------|--------------|----------------------|----------------|
| Hiç kullanmıyorum             | 1            | 28            | 38.9         | 38.9                 | 38.9           |
| Çok nadir olarak kullanıyorum | 2            | 18            | 25.0         | 25.0                 | 63.9           |
| Arasına kullanıyorum          | 3            | 16            | 22.2         | 22.2                 | 86.1           |
| Çoğunlukla kullanıyorum       | 4            | 6             | 8.3          | 8.3                  | 94.4           |
| Her zaman kullanıyorum        | 5            | 4             | 5.6          | 5.6                  | 100.0          |
| Cevapsız                      |              | 0             | 0.0          |                      |                |
| Toplam                        |              | 72            | 100.0        | 100.0                |                |
| <b>Puan Ortalaması : 1.83</b> |              |               |              |                      |                |

Az kullanılan tekniklerden birisi de fiziksel egzersiz yapmak olmuştur. Hiç kullanmayanların oranı % 38.9, her zaman kullananların oranı % 5.6 olarak bulgulanmıştır. En az kullanılan 3.ncü teknik olarak bulunmuştur. Bayan çalışanların puan ortalaması 1.9 iken, erkek çalışanların puan ortalaması 1.7 olmuştur. Üçüncü kademdeki bir yöneticiye bağlı olarak çalışanlar diğer kademdeki çalışanlara göre daha sık kullandıkları bir tekniktir.

#### S03- Stres durumunda sinirliliği ve öfkeyi dışa vurma

|                               | <u>Değer</u> | <u>Sıklık</u> | <u>Yüzde</u> | <u>Geçerli Yüzde</u> | <u>T.Yüzde</u> |
|-------------------------------|--------------|---------------|--------------|----------------------|----------------|
| Hiç kullanmıyorum             | 1            | 12            | 16.7         | 16.7                 | 16.7           |
| Çok nadir olarak kullanıyorum | 2            | 21            | 29.2         | 29.2                 | 45.8           |
| Arasına kullanıyorum          | 3            | 30            | 41.7         | 41.7                 | 87.5           |
| Çoğunlukla kullanıyorum       | 4            | 6             | 8.3          | 8.3                  | 95.8           |
| Her zaman kullanıyorum        | 5            | 3             | 4.2          | 4.2                  | 100.0          |
| Cevapsız                      |              | 0             | 0.0          |                      |                |
| Toplam                        |              | 72            | 100.0        | 100.0                |                |
| <b>Puan Ortalaması : 2.54</b> |              |               |              |                      |                |

Her zaman kullandıklarını belirtenlerin oranı %4.2, hiç kullanmıyorum diyenlerin oranı %16.7 olarak bulgulanmıştır. Çalışanların en çok kullandıkları 15.nci tekniktir. Puan ortalaması 2.564 olarak bulunmuştur. Bayan çalışanların puan ortalaması 2.8 , erkeklerin puan ortalaması 2.3 olarak gerçekleşmiştir. Bayan çalışanların daha sık kullandıkları görülmektedir. Bağlı olarak çalışılan yönetim kademesi olarak dördüncü kademede bir yöneticiye bağlı çalışanlar diğer çalışanlara oranla bu tekniği sık kullanmaktadırlar. Bu kütlenin puan ortalaması 2.9 olarak gerçekleşmiştir. Çalışanların Teknik nitelikli olanların bu tekniği daha sık kullandıkları bulgulanmıştır. Bu kütlenin puan ortalaması 2.7 dir.

#### S04- İşin uzun dönemde yoluna gireceğine inanmak

|                               | <u>Değer</u> | <u>Sıklık</u> | <u>Yüzde</u> | <u>Geçerli Yüzde</u> | <u>T.Yüzde</u> |
|-------------------------------|--------------|---------------|--------------|----------------------|----------------|
| Hiç kullanmıyorum             | 1            | 13            | 18.1         | 18.1                 | 18.1           |
| Çok nadir olarak kullanıyorum | 2            | 10            | 13.9         | 13.9                 | 32.0           |
| Arasına kullanıyorum          | 3            | 23            | 31.9         | 31.9                 | 63.9           |
| Çoğunlukla kullanıyorum       | 4            | 22            | 30.6         | 30.6                 | 94.5           |
| Her zaman kullanıyorum        | 5            | 4             | 5.6          | 5.6                  | 100.0          |
| Cevapsız                      |              | 0             | 0.0          |                      |                |
| Toplam                        |              | 72            | 100.0        | 100.0                |                |
| <b>Puan Ortalaması : 2.91</b> |              |               |              |                      |                |

En çok kullanılan 6.ncı tekniktir. Puan ortalaması 2.91dir. Daima kullandığını belirtenlerin oranı % 5.6 , hiç kullanmadıklarını ifade edenlerin oranı %18.1 olarak bulgulanmıştır. Teknik nitelikli görev yapan çalışanların daha sık olarak kullandıkları bulgulanmıştır. Bu kütlenin puan ortalaması 3.2'dir.

#### S05- Sorunları unutmak için kendini daha çok işe vermek

|                               | <u>Değer</u> | <u>Sıklık</u> | <u>Yüzde</u> | <u>Geçerli Yüzde</u> | <u>T.Yüzde</u> |
|-------------------------------|--------------|---------------|--------------|----------------------|----------------|
| Hiç kullanmıyorum             | 1            | 15            | 20.8         | 20.8                 | 20.8           |
| Çok nadir olarak kullanıyorum | 2            | 7             | 9.7          | 9.7                  | 30.5           |
| Arasına kullanıyorum          | 3            | 27            | 37.5         | 37.5                 | 68.0           |
| Çoğunlukla kullanıyorum       | 4            | 17            | 23.6         | 23.6                 | 91.7           |
| Her zaman kullanıyorum        | 5            | 6             | 8.3          | 8.3                  | 100.0          |
| Cevapsız                      |              | 0             | 0.0          |                      |                |
| Toplam                        |              | 72            | 100.0        | 100.0                |                |
| <b>Puan Ortalaması : 2.88</b> |              |               |              |                      |                |

Her zaman kullanıyorum diyenlerin oranı %8.3, hiç kullanmıyorum diyenlerin oranı %20.8 olarak bulgulanmıştır. Puan ortalaması 2.88 dir. Erkek çalışanlar bayn çalışanlara oranla daha sık kullanmaktadırlar. Erkek çalışanların puan ortalaması 3.0 olmuştur. Üçüncü kademedeki bir yöneticiye bağlı olarak çalışanların bu diğer kademedeki çalışanlara göre daha sık kullandıkları görülmüştür. Teknik nitelikli çalışanların puan ortalaması 3.3 olarak bulunmuştur. Bu kütle diğerlerinden daha sık kullanmaktadır.

**S06- Stresle baş edebilmek için evde veya dışarıda içki içmek**

|                               | <u>Değer</u> | <u>Sıklık</u> | <u>Yüzde</u> | <u>Geçerli Yüzde</u> | <u>T.Yüzde</u> |
|-------------------------------|--------------|---------------|--------------|----------------------|----------------|
| Hiç kullanmıyorum             | 1            | 54            | 75.0         | 75.0                 | 75.0           |
| Çok nadir olarak kullanıyorum | 2            | 10            | 13.9         | 13.9                 | 88.9           |
| Arasına kullanıyorum          | 3            | 2             | 2.8          | 2.8                  | 91.7           |
| Çoğunlukla kullanıyorum       | 4            | 4             | 5.6          | 5.6                  | 97.2           |
| Her zaman kullanıyorum        | 5            | 2             | 2.8          | 2.8                  | 100.0          |
| Cevapsız                      |              | 0             | 0.0          |                      |                |
| Toplam                        |              | 72            | 100.0        | 100.0                |                |
| <b>Puan Ortalaması : 1.47</b> |              |               |              |                      |                |

İşletme genelinde en az kullanılan teknik olarak bulunmuştur. Puan ortalaması 1.47 olmuştur. Her zaman kullandıklarını belirtenlerin oranı %2.8, hiç kullanmadıklarını belirtenlerin oranı % 75 olmuştur. Erkek çalışanların bayanlara oranla daha sık kullandıkları bulgulanmıştır. İkinci kademedeki bir yöneticiye bağlı olarak çalışanların diğerlerinin oranla daha sık kullanmaktadır. Mali idari nitelikli işler yapan çalışanların diğer nitelikteki çalışanlardan daha sık kullandıkları bulgulanmıştır.

**S07- Elinden gelenin en iyisini yaptığını inanmak**

|                               | <u>Değer</u> | <u>Sıklık</u> | <u>Yüzde</u> | <u>Geçerli Yüzde</u> | <u>T.Yüzde</u> |
|-------------------------------|--------------|---------------|--------------|----------------------|----------------|
| Hiç kullanmıyorum             | 1            | 7             | 9.7          | 9.7                  | 9.7            |
| Çok nadir olarak kullanıyorum | 2            | 7             | 9.7          | 9.7                  | 19.4           |
| Arasına kullanıyorum          | 3            | 13            | 18.1         | 18.1                 | 37.5           |
| Çoğunlukla kullanıyorum       | 4            | 20            | 27.8         | 27.8                 | 65.3           |
| Her zaman kullanıyorum        | 5            | 25            | 34.7         | 34.7                 | 100.0          |
| Cevapsız                      |              | 0             | 0.0          |                      |                |
| Toplam                        |              | 72            | 100.0        | 100.0                |                |
| <b>Puan Ortalaması : 3.68</b> |              |               |              |                      |                |

Puan ortalaması 3.68 olarak bulunmuştur. Ankete katılanların en çok kullandıkları teknik olarak bulgulanmıştır. Hiç kullanmadığını belirtenlerin oranı %9.7, her zaman kullandıklarını belirtenlerin oranı ise %34.7 olarak bulgulanmıştır. Erkek çalışanlar bayanlara oranla daha sık kullanmaktadırlar. Puan ortalamaları 3.8 olmuştur. Dördüncü kademedeki bir yöneticiye bağlı olarak çalışanların puan ortalaması 4.0 olarak bulunmuştur. Mali idari nitelikli işler yapan çalışanlar bu tekniği daha sık kullanmaktadırlar.

#### S08- Sigara ya da puro içme

|                               | <u>Değer</u> | <u>Sıklık</u> | <u>Yüzde</u> | <u>Geçerli Yüzde</u> | <u>T.Yüzde</u> |
|-------------------------------|--------------|---------------|--------------|----------------------|----------------|
| Hiç kullanmıyorum             | 1            | 46            | 63.8         | 64.8                 | 64.8           |
| Çok nadir olarak kullanıyorum | 2            | 3             | 4.2          | 4.2                  | 69.0           |
| Arasına kullanıyorum          | 3            | 7             | 9.7          | 9.9                  | 78.9           |
| Çoğunlukla kullanıyorum       | 4            | 5             | 6.9          | 7.0                  | 85.9           |
| Her zaman kullanıyorum        | 5            | 10            | 13.9         | 14.1                 | 100.0          |
| Cevapsız                      |              | 1             | 1.4          |                      |                |
| Toplam                        |              | 72            | 100.0        | 100.0                |                |
| <b>Puan Ortalaması : 2.01</b> |              |               |              |                      |                |

#### S09- Gün içinde işyerinde olanları unutmaya çalışma

|                               | <u>Değer</u> | <u>Sıklık</u> | <u>Yüzde</u> | <u>Geçerli Yüzde</u> | <u>T.Yüzde</u> |
|-------------------------------|--------------|---------------|--------------|----------------------|----------------|
| Hiç kullanmıyorum             | 1            | 21            | 29.1         | 29.1                 | 29.1           |
| Çok nadir olarak kullanıyorum | 2            | 12            | 16.7         | 16.7                 | 45.8           |
| Arasına kullanıyorum          | 3            | 11            | 15.3         | 15.3                 | 61.1           |
| Çoğunlukla kullanıyorum       | 4            | 13            | 18.1         | 18.1                 | 79.2           |
| Her zaman kullanıyorum        | 5            | 15            | 20.8         | 20.8                 | 100.0          |
| Cevapsız                      |              | 0             | 0.0          |                      |                |
| Toplam                        |              | 72            | 100.0        | 100.0                |                |
| <b>Puan Ortalaması : 2.84</b> |              |               |              |                      |                |

#### S10- Sorunlarını başkalarına anlatarak paylaşılmasını sağlamak

|                               | <u>Değer</u> | <u>Sıklık</u> | <u>Yüzde</u> | <u>Geçerli Yüzde</u> | <u>T.Yüzde</u> |
|-------------------------------|--------------|---------------|--------------|----------------------|----------------|
| Hiç kullanmıyorum             | 1            | 14            | 19.5         | 19.5                 | 19.5           |
| Çok nadir olarak kullanıyorum | 2            | 17            | 23.6         | 23.6                 | 43.1           |
| Arasına kullanıyorum          | 3            | 25            | 34.7         | 34.7                 | 77.8           |
| Çoğunlukla kullanıyorum       | 4            | 9             | 12.5         | 12.5                 | 90.3           |
| Her zaman kullanıyorum        | 5            | 7             | 9.7          | 9.7                  | 100.0          |
| Cevapsız                      |              | 0             | 0.0          |                      |                |
| Toplam                        |              | 72            | 100.0        | 100.0                |                |
| <b>Puan Ortalaması : 2.69</b> |              |               |              |                      |                |

**S11- Sorun hakkında yapıcı eylemde bulunma**

|                               | <u>Değer</u> | <u>Sıklık</u> | <u>Yüzde</u> | <u>Geçerli Yüzde</u> | <u>T.Yüzde</u> |
|-------------------------------|--------------|---------------|--------------|----------------------|----------------|
| Hiç kullanmıyorum             | 1            | 10            | 13.9         | 13.9                 | 13.9           |
| Çok nadir olarak kullanıyorum | 2            | 7             | 9.7          | 9.7                  | 23.6           |
| Arasına kullanıyorum          | 3            | 27            | 37.5         | 37.5                 | 61.1           |
| Çoğunlukla kullanıyorum       | 4            | 19            | 26.4         | 26.4                 | 87.5           |
| Her zaman kullanıyorum        | 5            | 9             | 12.5         | 12.5                 | 100.0          |
| Cevapsız                      |              | 0             | 0.0          |                      |                |
| Toplam                        |              | 72            | 100.0        | 100.0                |                |

**Puan Ortalaması : 3.13**

En sık kullanılan üçüncü tekniktir. Puan ortalaması 3.13 olarak bulgulanmıştır. Hiç kullanmadıklarını belirtenlerin oranı %13.9 iken her zaman kullandıklarını belirtenlerin oranı %12.5 olmuştur. Bayan çalışanların erkek çalışanlara oranla daha sık kullandıkları görülmektedir. Bayan çalışanların puan ortalaması 3.4 olurken erkek çalışanların 2.8 olarak gerçekleşmiştir. Birinci kademedeki bir yöneticiye bağlı olarak çalışan tepe yönetime yakın olanların bu tekniği diğer kademedeki çalışanlara oranla daha sık kullandıkları bulunmuştur. Bu kademenin puan ortalaması 3.6 olarak bulgulanmaktadır. Teknik nitelikli görev yapan çalışanların diğer nitelikli görev yapanlara oranla daha sık kullandıklarına rastlanılmıştır.

**S12- İşi yeniden dizayn etme**

|                               | <u>Değer</u> | <u>Sıklık</u> | <u>Yüzde</u> | <u>Geçerli Yüzde</u> | <u>T.Yüzde</u> |
|-------------------------------|--------------|---------------|--------------|----------------------|----------------|
| Hiç kullanmıyorum             | 1            | 14            | 19.4         | 20.0                 | 20.0           |
| Çok nadir olarak kullanıyorum | 2            | 9             | 12.5         | 12.9                 | 32.9           |
| Arasına kullanıyorum          | 3            | 25            | 34.7         | 35.7                 | 68.9           |
| Çoğunlukla kullanıyorum       | 4            | 19            | 26.4         | 27.1                 | 95.7           |
| Her zaman kullanıyorum        | 5            | 3             | 4.2          | 4.3                  | 100.0          |
| Cevapsız                      |              | 2             | 2.8          |                      |                |
| Toplam                        |              | 72            | 100.0        | 100.0                |                |

**Puan Ortalaması : 2.82**

Bu tekniği hiç kullanmadığını belirtenlerin oranı %20. ve her zaman kullandığını belirtenlerin oranı %4.3 olarak bulgulanmıştır. Erkek çalışanlar bayan çalışanlara oranla daha sık kullanmaktadırlar. Teknik nitelikli görev yapanların puan

ortalaması 3.2 olarak bulunmuştur. Teknik nitelikli görev yapan çalışanların daha sık kullanılmaktadırlar.

### S13- Kendi kendine gevşemeyi öğrenme

|                               | <u>Değer</u> | <u>Sıklık</u> | <u>Yüzde</u> | <u>Geçerli Yüzde</u> | <u>T.Yüzde</u> |
|-------------------------------|--------------|---------------|--------------|----------------------|----------------|
| Hiç kullanmıyorum             | 1            | 21            | 29.2         | 30.0                 | 30.0           |
| Çok nadir olarak kullanıyorum | 2            | 9             | 12.5         | 12.9                 | 42.9           |
| Arasıra kullanıyorum          | 3            | 19            | 26.4         | 27.1                 | 70.0           |
| Çoğunlukla kullanıyorum       | 4            | 14            | 19.4         | 20.0                 | 90.0           |
| Her zaman kullanıyorum        | 5            | 7             | 9.7          | 10.0                 | 100.0          |
| Cevapsız                      |              | 2             | 2.8          |                      |                |
| Toplam                        |              | 72            | 100.0        | 100.0                |                |
| <b>Puan Ortalaması : 2.67</b> |              |               |              |                      |                |

En çok kullanılan 13.ncü teknik olarak bulunmuştur. Hiç kullanmadığını belirtenlerin oranı %30, her zaman kullandıklarını belirtenlerin oranı ise %10.0 bulunmuştur. Bu tekniği bayan çalışanların erkek çalışanlara oranla daha sık kullandıkları görülmüştür. Bayan çalışanların puan ortalaması 3.0 dır. Mali idari nitelikli görev yapan çalışanların diğer nitelikli görev yapan çalışanlara oranla daha sık kullanılmaktadırlar. Bu kütlenin puan ortalaması 3.1 dir.

### S14- Hayattan beklenti ve amaçları açıklığa kavuşturma

|                               | <u>Değer</u> | <u>Sıklık</u> | <u>Yüzde</u> | <u>Geçerli Yüzde</u> | <u>T.Yüzde</u> |
|-------------------------------|--------------|---------------|--------------|----------------------|----------------|
| Hiç kullanmıyorum             | 1            | 12            | 16.5         | 16.9                 | 16.9           |
| Çok nadir olarak kullanıyorum | 2            | 13            | 18.1         | 18.3                 | 35.2           |
| Arasıra kullanıyorum          | 3            | 20            | 27.8         | 28.2                 | 63.4           |
| Çoğunlukla kullanıyorum       | 4            | 13            | 18.1         | 18.3                 | 81.7           |
| Her zaman kullanıyorum        | 5            | 13            | 18.1         | 18.3                 | 100.0          |
| Cevapsız                      |              | 1             | 1.4          |                      |                |
| Toplam                        |              | 72            | 100.0        | 100.0                |                |
| <b>Puan Ortalaması : 3.02</b> |              |               |              |                      |                |

Hayattan beklenti ve amaçları açıklığa kavuşturmak en sık kullanılan dördüncü teknik olarak bulunmuştur. Hiç kullanmadıkları Bayan çalışanların puan

ortalaması 3.2, erkek çalışanların 2.9 olarak bulgulanmıştır. Bayan çalışanların daha sık kullandıkları bir tekniktir.

**S15- Stres yaratan olayları ona verilecek tepkiyi en küçük yapacak şekilde yorumlama**

|                               | <u>Değer</u> | <u>Sıklık</u> | <u>Yüzde</u> | <u>Geçerli Yüzde</u> | <u>T.Yüzde</u> |
|-------------------------------|--------------|---------------|--------------|----------------------|----------------|
| Hiç kullanmıyorum             | 1            | 14            | 19.4         | 19.4                 | 19.4           |
| Çok nadir olarak kullanıyorum | 2            | 20            | 27.8         | 27.8                 | 47.2           |
| Arasıra kullanıyorum          | 3            | 26            | 36.1         | 36.1                 | 83.3           |
| Çoğunlukla kullanıyorum       | 4            | 10            | 13.9         | 13.9                 | 97.2           |
| Her zaman kullanıyorum        | 5            | 2             | 2.8          | 2.8                  | 100.0          |
| Cevapsız                      |              | 0             | 0.0          |                      |                |
| Toplam                        |              | 72            | 100.0        | 100.0                |                |

**Puan Ortalaması : 2.52**

**S16- Stres yaratan olay ve durumla yüzyüze gelme / kaçınmamak**

|                               | <u>Değer</u> | <u>Sıklık</u> | <u>Yüzde</u> | <u>Geçerli Yüzde</u> | <u>T.Yüzde</u> |
|-------------------------------|--------------|---------------|--------------|----------------------|----------------|
| Hiç kullanmıyorum             | 1            | 11            | 15.3         | 15.5                 | 15.5           |
| Çok nadir olarak kullanıyorum | 2            | 16            | 22.2         | 22.5                 | 38.0           |
| Arasıra kullanıyorum          | 3            | 17            | 23.6         | 23.9                 | 61.9           |
| Çoğunlukla kullanıyorum       | 4            | 20            | 27.8         | 28.2                 | 90.9           |
| Her zaman kullanıyorum        | 5            | 7             | 9.7          | 9.9                  | 100.0          |
| Cevapsız                      |              | 1             | 1.4          |                      |                |
| Toplam                        |              | 72            | 100.0        | 100.0                |                |

**Puan Ortalaması : 2.94**

**S17- “Daha kötüsü olabilirdi ” diye düşünmek, hazırlıklı olmak**

|                               | <u>Değer</u> | <u>Sıklık</u> | <u>Yüzde</u> | <u>Geçerli Yüzde</u> | <u>T.Yüzde</u> |
|-------------------------------|--------------|---------------|--------------|----------------------|----------------|
| Hiç kullanmıyorum             | 1            | 12            | 16.7         | 16.9                 | 16.9           |
| Çok nadir olarak kullanıyorum | 2            | 15            | 20.8         | 21.1                 | 38.0           |
| Arasıra kullanıyorum          | 3            | 18            | 25.0         | 25.4                 | 55.4           |
| Çoğunlukla kullanıyorum       | 4            | 21            | 29.2         | 28.2                 | 93.0           |
| Her zaman kullanıyorum        | 5            | 5             | 6.9          | 7.0                  | 100.0          |
| Cevapsız                      |              | 1             | 1.4          |                      |                |
| Toplam                        |              | 72            | 100.0        | 100.0                |                |

**Puan Ortalaması : 2.88**

**S18- Konuyla ilgili birini suçlama**

|                               | <u>Değer</u> | <u>Sıklık</u> | <u>Yüzde</u> | <u>Geçerli Yüzde</u> | <u>T.Yüzde</u> |
|-------------------------------|--------------|---------------|--------------|----------------------|----------------|
| Hiç kullanmıyorum             | 1            | 37            | 51.4         | 52.1                 | 52.1           |
| Çok nadir olarak kullanıyorum | 2            | 24            | 34.3         | 33.8                 | 85.9           |
| Arasıra kullanıyorum          | 3            | 7             | 9.7          | 9.7                  | 95.6           |
| Çoğunlukla kullanıyorum       | 4            | 2             | 2.8          | 2.9                  | 98.5           |
| Her zaman kullanıyorum        | 5            | 1             | 1.4          | 1.5                  | 100.0          |
| Cevapsız                      |              | 1             | 1.4          |                      |                |
| Toplam                        |              | 72            | 100.0        | 100.0                |                |

**Puan Ortalaması : 1.67**

En düşük sıklıkla kullanılan ikinci teknik konuyla ilgili başka birini suçlamak olarak bulunmuştur. Hiç kullanmadıklarını belirtenlerin oranı %51.4, her zaman kullandıklarını belirtenlerin oranı %1.4 olarak bulgulanmıştır. Her zaman kullandığını belirten sadece bir kişi vardır. Puan ortalaması 1.67 olarak gerçekleşmiştir. Erkek çalışanların en düşük sıklıkla kullandıkları teknik konuyla ilgili birini suçlamak olmuştur. Bayan çalışanlar bu tekniği erkek çalışanlara oranla daha sık kullanmaktadırlar. Mali idari nitelikli görev yapanlar diğer nitelikli görev yapanlara oranla daha sık kullanmaktadırlar. Bu kütlenin puan ortalaması işletme genel ortalama puanında üstündedir ve 2.0 dir. Üçüncü kademedeki bir yöneticiye bağlı olarak çalışanların diğer kademelere göre daha sık kullandıkları bulunmuştur.

**S19- Amaç ve beklentileri değiştirme.**

|                               | <u>Değer</u> | <u>Sıklık</u> | <u>Yüzde</u> | <u>Geçerli Yüzde</u> | <u>T.Yüzde</u> |
|-------------------------------|--------------|---------------|--------------|----------------------|----------------|
| Hiç kullanmıyorum             | 1            | 18            | 25.0         | 25.7                 | 25.7           |
| Çok nadir olarak kullanıyorum | 2            | 25            | 34.7         | 35.7                 | 61.4           |
| Arasıra kullanıyorum          | 3            | 20            | 27.8         | 28.6                 | 90.0           |
| Çoğunlukla kullanıyorum       | 4            | 5             | 6.9          | 7.1                  | 97.1           |
| Her zaman kullanıyorum        | 5            | 2             | 2.8          | 2.9                  | 100.0          |
| Cevapsız                      |              | 2             | 2.8          |                      |                |
| Toplam                        |              | 72            | 100.0        | 100.0                |                |

**Puan Ortalaması : 2.25**

**S20- Önceden oluşan inançları değiştirmek**

|                               | <u>Değer</u> | <u>Sıklık</u> | <u>Yüzde</u> | <u>Geçerli Yüzde</u> | <u>T.Yüzde</u> |
|-------------------------------|--------------|---------------|--------------|----------------------|----------------|
| Hiç kullanmıyorum             | 1            | 20            | 27.7         | 28.2                 | 28.2           |
| Çok nadir olarak kullanıyorum | 2            | 28            | 38.9         | 39.4                 | 67.6           |
| Arasıra kullanıyorum          | 3            | 17            | 23.6         | 23.9                 | 91.5           |
| Çoğunlukla kullanıyorum       | 4            | 4             | 5.6          | 5.6                  | 97.1           |
| Her zaman kullanıyorum        | 5            | 2             | 2.8          | 2.9                  | 100.0          |
| Cevapsız                      |              | 1             | 1.4          |                      |                |
| <b>Toplam</b>                 |              | <b>72</b>     | <b>100.0</b> | <b>100.0</b>         |                |
| <b>Puan Ortalaması : 2.15</b> |              |               |              |                      |                |

**S21-Müzik dinlemek, sinema veya tiyatroya gitmek**

|                               | <u>Değer</u> | <u>Sıklık</u> | <u>Yüzde</u> | <u>Geçerli Yüzde</u> | <u>T.Yüzde</u> |
|-------------------------------|--------------|---------------|--------------|----------------------|----------------|
| Hiç kullanmıyorum             | 1            | 7             | 9.7          | 10.1                 | 10.1           |
| Çok nadir olarak kullanıyorum | 2            | 13            | 18.1         | 18.3                 | 28.4           |
| Arasıra kullanıyorum          | 3            | 24            | 33.3         | 33.8                 | 62.2           |
| Çoğunlukla kullanıyorum       | 4            | 14            | 19.4         | 19.7                 | 81.7           |
| Her zaman kullanıyorum        | 5            | 13            | 18.1         | 18.3                 | 100.0          |
| Cevapsız                      |              | 1             | 1.4          |                      |                |
| <b>Toplam</b>                 |              | <b>72</b>     | <b>100.0</b> | <b>100.0</b>         |                |
| <b>Puan Ortalaması : 3.18</b> |              |               |              |                      |                |

En sık kullanılan ikinci teknik olmuştur. Bu teknik Mali idari nitelikli görev yapan çalışanların ve bayan çalışanların en sık kullandıkları teknik olarak bulunmuştur. Dördüncü kademedeki bir yöneticiye bağlı olarak çalışanların diğer kademelere oranla daha sık kullandıkları görülmektedir. Hiç kullanmadıklarını belirtenlerin oranı %10.1, her zaman kullandıklarını belirtenlerin oranı %18.3 olarak bulgulanmıştır.

**S22- Uyku uyuma**

|                               | <u>Değer</u> | <u>Sıklık</u> | <u>Yüzde</u> | <u>Geçerli Yüzde</u> | <u>T.Yüzde</u> |
|-------------------------------|--------------|---------------|--------------|----------------------|----------------|
| Hiç kullanmıyorum             | 1            | 22            | 30.5         | 31.5                 | 31.5           |
| Çok nadir olarak kullanıyorum | 2            | 13            | 18.1         | 18.4                 | 49.9           |
| Arasıra kullanıyorum          | 3            | 14            | 19.4         | 20.0                 | 69.9           |
| Çoğunlukla kullanıyorum       | 4            | 11            | 15.3         | 15.8                 | 85.3           |
| Her zaman kullanıyorum        | 5            | 10            | 13.9         | 14.3                 | 100.0          |
| Cevapsız                      |              | 2             | 2.8          |                      |                |
| <b>Toplam</b>                 |              | <b>72</b>     | <b>100.0</b> | <b>100.0</b>         |                |
| <b>Puan Ortalaması : 2.62</b> |              |               |              |                      |                |

Bayan çalışanların, Mali idari nitelikli çalışanların ve üçüncü kademedeki bir yöneticiye bağlı olarak çalışanların diğer sınıflamalara oranla daha sık kullandıkları bir teknik olmuştur. Hiç kullanmadıklarını belirtenlerin oranı %31.5, her zaman kullandıklarını belirtenlerin oranı ise %14.3 olarak bulgulanmıştır. Puan ortalaması 2.62 olmuştur.

#### S23- Stres yaratan durumu düşünmeme

|                               | <u>Değer</u> | <u>Sıklık</u> | <u>Yüzde</u> | <u>Geçerli Yüzde</u> | <u>T.Yüzde</u> |
|-------------------------------|--------------|---------------|--------------|----------------------|----------------|
| Hiç kullanmıyorum             | 1            | 14            | 19.5         | 19.7                 | 19.7           |
| Çok nadir olarak kullanıyorum | 2            | 25            | 34.7         | 35.2                 | 54.9           |
| Arasıra kullanıyorum          | 3            | 15            | 20.8         | 21.1                 | 76.0           |
| Çoğunlukla kullanıyorum       | 4            | 9             | 12.5         | 12.7                 | 88.7           |
| Her zaman kullanıyorum        | 5            | 8             | 11.1         | 11.3                 | 100.0          |
| Cevapsız                      |              | 1             | 1.4          |                      |                |
| Toplam                        |              | 72            | 100.0        | 100.0                |                |
| <b>Puan Ortalaması : 2.60</b> |              |               |              |                      |                |

#### S24- Manevi yönün güçlendirilmesi

|                               | <u>Değer</u> | <u>Sıklık</u> | <u>Yüzde</u> | <u>Geçerli Yüzde</u> | <u>T.Yüzde</u> |
|-------------------------------|--------------|---------------|--------------|----------------------|----------------|
| Hiç kullanmıyorum             | 1            | 15            | 20.8         | 21.4                 | 21.4           |
| Çok nadir olarak kullanıyorum | 2            | 13            | 18.1         | 18.6                 | 40.0           |
| Arasıra kullanıyorum          | 3            | 18            | 25.0         | 25.7                 | 65.7           |
| Çoğunlukla kullanıyorum       | 4            | 14            | 19.4         | 20.0                 | 85.7           |
| Her zaman kullanıyorum        | 5            | 10            | 13.9         | 14.3                 | 100.0          |
| Cevapsız                      |              | 2             | 2.8          |                      |                |
| Toplam                        |              | 72            | 100.0        | 100.0                |                |
| <b>Puan Ortalaması : 2.87</b> |              |               |              |                      |                |

### 3.4. Stres Durumundaki Tavır

Ankete katılanlara 13 tane stres anında verilen tepki bir liste halinde verilmiş ve bu tepkileri her zaman göstermeleri halinde “5”, hiç göstermemeleri halinde “1” diyerek 1’den 5’e kadar bir değerlendirme yapmaları istenmiştir. Bu yolla işgörenlerin stres anında aldıkları tavırlar ve verdikleri tepkiler bulgulanmaya çalışılmıştır.

**Tablo.4.9. İşgörenlerin Stres Durumundaki Tavır Puan Ortalamaları Tablosu**

|                                                                       | <u>Puan</u><br><u>Ort.</u> | <u>Sıralama</u> |
|-----------------------------------------------------------------------|----------------------------|-----------------|
| T01- Kendimi tam olarak işe veremem                                   | 2.71                       | 2               |
| T02- İş yapma - çalışma isteğim kalmaz                                | 2.54                       | 3               |
| T03- Çalıştığım insanlarla işbirliği yapmam.                          | 1.80                       | 12              |
| T04- İşimde çok sık hata yaparım                                      | 1.95                       | 10              |
| T05- İnsanlara karşı kırıncı ve kaba olurum                           | 1.92                       | 11              |
| T06- Aşırı alınganlık gösteririm                                      | 2.18                       | 6               |
| T07- Sıkça izin ve rapor alarak işimden uzaklaşıyorum                 | 1.18                       | 13              |
| T08- İşimden ayrılmak isterim                                         | 2.20                       | 5               |
| T09- Enerjimi büyük oranda kendimi sakinleştirmeye, kontrole harcarım | 3.32                       | 1               |
| T10- İşe gelmek istemem                                               | 1.95                       | 9               |
| T11-Yaptığım işten çabuk bıkarım                                      | 2.01                       | 8               |
| T12- Kendi kabuğuma çekilirim                                         | 2.08                       | 7               |
| T13- Sağlık problemleri yaşarım                                       | 2.27                       | 4               |
| GENEL PUAN ORTALAMASI :                                               | 2.15                       |                 |

#### İşgörenlerin Puan Ortalamaları

|      | <u>Cinsiyet</u> |              | <u>Bağlı Olunan Yönetim Kademesi</u> |                |               |              | <u>İşin Niteliği</u> |                |               |
|------|-----------------|--------------|--------------------------------------|----------------|---------------|--------------|----------------------|----------------|---------------|
|      | <u>Bayan</u>    | <u>Erkek</u> | <u>1. Kad.</u>                       | <u>2. Kad.</u> | <u>3.Kad.</u> | <u>4.Kad</u> | <u>Teknik</u>        | <u>Mali İ.</u> | <u>Destek</u> |
| T01  | 2.8             | 2.6          | 2.6                                  | 2.8            | 2.5           | 2.9          | 2.8                  | 2.6            | 2.7           |
| T02  | 2.7             | 2.4          | 2.5                                  | 2.7            | 2.7           | 2.3          | 2.7                  | 2.7            | 2.3           |
| T03  | 1.7             | 1.9          | 1.6                                  | 1.7            | 1.9           | 2.0          | 1.9                  | 1.9            | 1.6           |
| T04  | 1.9             | 2.0          | 1.9                                  | 1.8            | 1.9           | 2.1          | 2.0                  | 1.9            | 1.9           |
| T05  | 1.8             | 2.1          | 2.2                                  | 1.9            | 1.8           | 1.8          | 2.1                  | 1.9            | 1.7           |
| T06  | 2.1             | 2.3          | 2.3                                  | 2.1            | 2.2           | 2.0          | 2.3                  | 2.2            | 2.1           |
| T07  | 1.2             | 1.2          | 1.2                                  | 1.0            | 1.3           | 1.1          | 1.1                  | 1.3            | 1.1           |
| T08  | 2.3             | 2.2          | 2.5                                  | 2.3            | 2.4           | 1.7          | 2.0                  | 2.4            | 2.2           |
| T09  | 3.5             | 3.2          | 3.1                                  | 3.2            | 3.6           | 3.3          | 3.5                  | 3.4            | 3.0           |
| T10  | 2.1             | 1.8          | 2.1                                  | 2.0            | 1.9           | 1.8          | 1.9                  | 2.2            | 1.8           |
| T11  | 2.2             | 2.0          | 2.0                                  | 2.2            | 1.8           | 2.0          | 2.0                  | 2.1            | 2.0           |
| T12  | 2.0             | 2.0          | 2.0                                  | 1.9            | 2.4           | 2.1          | 2.3                  | 2.0            | 1.9           |
| T13  | 2.4             | 2.1          | 2.5                                  | 1.7            | 2.5           | 2.2          | 2.3                  | 2.1            | 2.3           |
| ORT: | 2.2             | 2.1          | 2.2                                  | 2.1            | 2.0           | 2.1          | 2.2                  | 2.2            | 2.1           |

**T01- Kendimi tam olarak işe veremem**

|                               | <u>Değer</u> | <u>Sıklık</u> | <u>Yüzde</u> | <u>Geçerli Yüzde</u> | <u>T.Yüzde</u> |
|-------------------------------|--------------|---------------|--------------|----------------------|----------------|
| Hiç göstermem                 | 1            | 9             | 12.4         | 12.7                 | 12.7           |
| Çok az gösteririm             | 2            | 24            | 33.3         | 33.8                 | 46.5           |
| Arasına gösteririm            | 3            | 22            | 30.6         | 30.9                 | 77.4           |
| Çok kere gösteririm           | 4            | 13            | 18.1         | 18.3                 | 95.7           |
| Her zaman gösteririm          | 5            | 3             | 4.2          | 4.3                  | 100.0          |
| Cevapsız                      |              | 2             | 2.8          |                      |                |
| Toplam                        |              | 72            | 100.0        | 100.0                |                |
| <b>Puan Ortalaması : 2.71</b> |              |               |              |                      |                |

Ankete katılanların % 12.4'ü stres anında bu tepkiyi hiç göstermediklerini ifade etmiştir. Her zaman gösterdiklerini belirtenlerin oranı %4.2 dir. Liste halinde sıralanan stres anındaki tepkilerden en sık gösterilen ikinci tepki olmuştur. puan ortalaması 2.71 olarak bulgulanmıştır. Bayan çalışanların erkek çalışanlara oranla daha sık gösterdikleri bir tepkidir. Bayan çalışanların puan ortalaması 2.8, erkek çalışanların 2.7 dir. İkinci ve Dördüncü kademede bir yöneticiye bağlı olarak çalışanlar diğer kademelerden daha sık bu tepkiyi vermektedirler. Teknik nitelikli görev yapanların diğer nitelikli görev yapanlara oranla daha sık bu tepkiyi vermektedirler. Teknik nitelikli çalışanların puan ortalaması 2.8 olmuştur. Daima ve çok kere gösteririm diyenlerin % 41.6'sini ikinci kademe yöneticiye bağlı olarak çalışanlar oluşturmaktadır.

**T02- İş yapma - çalışma isteğim kalmaz**

|                               | <u>Değer</u> | <u>Sıklık</u> | <u>Yüzde</u> | <u>Geçerli Yüzde</u> | <u>T.Yüzde</u> |
|-------------------------------|--------------|---------------|--------------|----------------------|----------------|
| Hiç göstermem                 | 1            | 14            | 19.4         | 19.4                 | 19.4           |
| Çok az gösteririm             | 2            | 24            | 33.3         | 33.3                 | 52.7           |
| Arasına gösteririm            | 3            | 18            | 25.0         | 25.0                 | 77.7           |
| Çok kere gösteririm           | 4            | 13            | 18.1         | 18.1                 | 95.8           |
| Her zaman gösteririm          | 5            | 3             | 4.2          | 4.2                  | 100.0          |
| Cevapsız                      |              | 0             | 0.0          |                      |                |
| Toplam                        |              | 72            | 100.0        | 100.0                |                |
| <b>Puan Ortalaması : 2.54</b> |              |               |              |                      |                |

En sık gösterilen üçüncü tepki iş yapma isteği kalmaz olmuştur. Ankete katılanların %19.4'ü hiç göstermediklerini, % 4.2'si ise daima gösterdiklerini belirtmişlerdir. Bayan çalışanların daha sık gösterdikleri bu tepkinin puan bayan çalışanlar için puan ortalaması 2.7, erkek çalışanların 2.4 dür. İlk tepkide olduğu gibi ikinci kademe bir yöneticiye bağlı olarak görev yapan çalışanların bu tepkiyi diğer kademelere göre daha sık verdikleri anlaşılmıştır.

#### **T03- Çalıştığım insanlarla işbirliği yapmam.**

|                               | <u>Değer</u> | <u>Sıklık</u> | <u>Yüzde</u> | <u>Geçerli Yüzde</u> | <u>T.Yüzde</u> |
|-------------------------------|--------------|---------------|--------------|----------------------|----------------|
| Hiç göstermem                 | 1            | 33            | 45.8         | 46.5                 | 46.5           |
| Çok az gösteririm             | 2            | 24            | 33.3         | 33.8                 | 80.3           |
| Arasına gösteririm            | 3            | 11            | 15.3         | 15.5                 | 95.8           |
| Çok kere gösteririm           | 4            | 1             | 1.4          | 1.4                  | 97.2           |
| Her zaman gösteririm          | 5            | 2             | 2.8          | 2.8                  | 100.0          |
| Cevapsız                      |              | 1             | 1.4          |                      |                |
| <b>Toplam</b>                 |              | <b>72</b>     | <b>100.0</b> | <b>100.0</b>         |                |
| <b>Puan Ortalaması : 1.80</b> |              |               |              |                      |                |

En düşük sıklıkla gösterilen ikinci tepki işbirliği yapmaktan kaçınmak olarak bulunmuştur. Hiç göstermediklerini belirtenlerin oranı % 46.5, her zaman gösterdiklerini belirtenlerin oranı %2.8 dir. Bu tepkinin puan ortalaması 1.8 olarak bulgulanmıştır. Erkek çalışanların bayan çalışanlara oranla daha sık gösterdikleri görülmüştür. Dördüncü kademede bir yöneticiye bağlı olarak çalışanların puan ortalaması 2.0 dir ve diğer kademelerin üstünde bir değerdir.

#### **T04- İşimde çok sık hata yaparım**

|                               | <u>Değer</u> | <u>Sıklık</u> | <u>Yüzde</u> | <u>Geçerli Yüzde</u> | <u>T.Yüzde</u> |
|-------------------------------|--------------|---------------|--------------|----------------------|----------------|
| Hiç göstermem                 | 1            | 26            | 36.1         | 36.1                 | 36.1           |
| Çok az gösteririm             | 2            | 29            | 40.2         | 40.2                 | 76.3           |
| Arasına gösteririm            | 3            | 13            | 18.1         | 18.1                 | 94.4           |
| Çok kere gösteririm           | 4            | 2             | 2.8          | 2.8                  | 97.2           |
| Her zaman gösteririm          | 5            | 2             | 2.8          | 2.8                  | 100.0          |
| Cevapsız                      |              | 0             | 0.0          |                      |                |
| <b>Toplam</b>                 |              | <b>72</b>     | <b>100.0</b> | <b>100.0</b>         |                |
| <b>Puan Ortalaması : 1.95</b> |              |               |              |                      |                |

Hiç göstermediklerini belirtenlerin oranı %36.1, her zaman gösterdiklerini belirtenlerin oranı %2.8 olarak bulgulanmıştır. Puan ortalaması 1.95 olmuştur ve bu en düşük üçüncü değerdir. Erkek çalışanların bu tepkiyi bayanlara oranla daha sıklıkla gösterdikleri görülmektedir. Erkeklerin puan ortalaması 2.0 iken bayan çalışanlar için bu değer 1.9 olarak bulunmuştur. Dördüncü kademedeki bir yöneticiye bağlı olarak çalışanlar bu tepkiyi diğer kademelere göre daha sık olarak göstermektedir. Bu kademe çalışanların puan ortalaması 2.1 dir. Teknik nitelikli görev yapanların bu tepkiyi diğer nitelikli görev yapanlara oranla daha sık vermektedirler. Teknik nitelikli görev yapanların puan ortalaması 2.0 olmuştur.

#### **T05- İnsanlara karşı kırıcı ve kaba oluru**

|                               | <u>Değer</u> | <u>Sıklık</u> | <u>Yüzde</u> | <u>Geçerli Yüzde</u> | <u>T.Yüzde</u> |
|-------------------------------|--------------|---------------|--------------|----------------------|----------------|
| Hiç göstermem                 | 1            | 28            | 38.9         | 39.4                 | 39.4           |
| Çok az gösteririm             | 2            | 26            | 36.1         | 36.6                 | 76.0           |
| Arasıra gösteririm            | 3            | 12            | 16.7         | 16.9                 | 92.9           |
| Çok kere gösteririm           | 4            | 4             | 5.6          | 5.7                  | 98.6           |
| Her zaman gösteririm          | 5            | 1             | 1.4          | 1.4                  | 100.0          |
| Cevapsız                      |              | 1             | 1.4          |                      |                |
| Toplam                        |              | 72            | 100.0        | 100.0                |                |
| <b>Puan Ortalaması : 1.92</b> |              |               |              |                      |                |

En düşük sıklıkla gösterilen dördüncü tepki olmuştur. Hiç göstermediklerini belirtenlerin oranı %39.4, her zaman gösterdiklerini belirtenlerin oranı % 1.4'tür. Erkek çalışanların bu tepkiyi bayanlara oranla daha sıklıkla gösterdikleri görülmektedir. Erkeklerin puan ortalaması 2.1 iken bayan çalışanlar için bu değer 1.8 olarak bulunmuştur. Teknik nitelikli görev yapanların bu tepkiyi diğer nitelikli görev yapanlara oranla daha sık göstermektedirler. Teknik nitelikli görev yapanların puan ortalaması 2.1, Mali idari nitelikli görev yapanların 1.9, Destek niteliğinde hizmet yapanların ise 1.7 olarak bulunmuştur.

**T06- Aşırı alınganlık gösteririm**

|                      |   | <u>Değer</u> | <u>Sıklık</u> | <u>Yüzde</u> | <u>Geçerli Yüzde</u> | <u>T.Yüzde</u> |
|----------------------|---|--------------|---------------|--------------|----------------------|----------------|
| Hiç göstermem        | 1 | 24           | 33.3          | 33.3         | 33.3                 |                |
| Çok az gösteririm    | 2 | 24           | 33.3          | 33.3         | 66.6                 |                |
| Arasına gösteririm   | 3 | 12           | 16.7          | 16.7         | 83.3                 |                |
| Çok kere gösteririm  | 4 | 11           | 15.3          | 15.3         | 98.6                 |                |
| Her zaman gösteririm | 5 | 1            | 1.4           | 1.4          | 100.0                |                |
| Cevapsız             |   | 0            | 0.0           |              |                      |                |
| Toplam               |   | 72           | 100.0         | 100.0        |                      |                |

**Puan Ortalaması : 2.18**

En sık gösterilen altıncı tepki olmuştur. Ankete katılanların % 33.3'ü bu tepkiyi hiç göstermediklerini belirtmişlerdir. Her zaman gösterdiklerini söyleyenlerin oranı % 1.4'tür. Puan ortalaması 2.18 olarak bulgulanmıştır. Erkek çalışanların bayanlara göre bu tepkiyi daha sık gösterdikleri görülmüştür. Birinci kademedeki bir yöneticiye bağlı olarak görev yapanların diğer kademelere göre bu tepkiyi daha sık göstermişlerdir . B u kademedeki çalışanların puan ortalaması 2.3 olmuştur. Teknik nitelikli görev yapanların bu tepkiyi diğer nitelikli görev yapanlara oranla daha sık göstermektedirler. Teknik nitelikli görev yapanların puan ortalaması 2.3, Mali idari nitelikli görev yapanların 2.2, Destek niteliğinde hizmet yapanların ise 2.1 olarak bulunmuştur.

**T07- Sıkça izin ve rapor alarak işimden uzaklaşırım**

|                      |   | <u>Değer</u> | <u>Sıklık</u> | <u>Yüzde</u> | <u>Geçerli Yüzde</u> | <u>T.Yüzde</u> |
|----------------------|---|--------------|---------------|--------------|----------------------|----------------|
| Hiç göstermem        | 1 | 60           | 83.3          | 83.3         | 83.3                 |                |
| Çok az gösteririm    | 2 | 11           | 15.3          | 15.3         | 98.6                 |                |
| Arasına gösteririm   | 3 | 1            | 1.4           | 1.4          | 100.0                |                |
| Çok kere gösteririm  | 4 | 0            | 0.0           | 0.0          |                      |                |
| Her zaman gösteririm | 5 | 0            | 0.0           | 0.0          |                      |                |
| Cevapsız             |   | 0            | 0.0           |              |                      |                |
| Toplam               |   | 72           | 100.0         | 100.0        |                      |                |

**Puan Ortalaması : 1.18**

En düşük sıklıkla gösterilen tepki, sıkça izin alarak işimden uzaklaşırım olmuştur. Hiç göstermediklerini belirtenlerin oranı % 83.3, her zaman ve çok kere

gösterdiğini belirten olmamıştır. En yüksek değerde arasına gösterdiğini belirten 1 kişi vardır. Puan ortalaması 1.18 dir.

#### **T08- İşimden ayrılmak isterim**

|                      | <u>Değer</u> | <u>Sıklık</u> | <u>Yüzde</u> | <u>Geçerli Yüzde</u> | <u>T.Yüzde</u> |
|----------------------|--------------|---------------|--------------|----------------------|----------------|
| Hiç göstermem        | 1            | 23            | 31.9         | 31.9                 | 31.8           |
| Çok az gösteririm    | 2            | 23            | 31.9         | 31.9                 | 63.9           |
| Arasına gösteririm   | 3            | 15            | 20.8         | 20.8                 | 84.7           |
| Çok kere gösteririm  | 4            | 10            | 13.9         | 13.9                 | 98.6           |
| Her zaman gösteririm | 5            | 1             | 1.4          | 1.4                  | 100.0          |
| Cevapsız             |              | 0             | 0.0          |                      |                |
| Toplam               |              | 72            | 100.0        | 100.0                |                |

**Puan Ortalaması : 2.20**

Hiç göstermediklerini belirtenlerin oranı %31.9, her zaman gösterdiğini belirtenlerin oranı %1.4 olarak bulgulanmıştır. En çok gösterilen beşinci tepki işimden ayrılmak isterim olmuştur. Puan ortalaması 2.20 olarak bulgulanmıştır. Bayan çalışanların erkek çalışanlara göre bu tepkiyi daha sık gösterdikleri bulgulanmıştır. Bayan çalışanların puan ortalaması 2.3, erkek çalışanların 2.1 olmuştur. Birinci kademedeki bir yöneticiye bağlı olarak çalışanların puan ortalaması 2.5 olarak diğer kademedeki çalışanlara göre daha sıklıkla bu tepkiyi göstermektedirler.

#### **T09- Enerjimi büyük oranda kendimi sakinleştirmeye, kontrole harcarım**

|                      | <u>Değer</u> | <u>Sıklık</u> | <u>Yüzde</u> | <u>Geçerli Yüzde</u> | <u>T.Yüzde</u> |
|----------------------|--------------|---------------|--------------|----------------------|----------------|
| Hiç göstermem        | 1            | 9             | 12.4         | 12.8                 | 12.8           |
| Çok az gösteririm    | 2            | 14            | 19.4         | 20.0                 | 32.8           |
| Arasına gösteririm   | 3            | 14            | 19.4         | 20.0                 | 52.8           |
| Çok kere gösteririm  | 4            | 11            | 15.3         | 15.7                 | 68.5           |
| Her zaman gösteririm | 5            | 22            | 30.6         | 31.5                 | 100.0          |
| Cevapsız             |              | 2             | 2.8          |                      |                |
| Toplam               |              | 72            | 100.0        | 100.0                |                |

**Puan Ortalaması : 3.32**

Ankete katılanlarda stres anında en sık gösterdikleri tepki olarak , enerjimi büyük oranda kendimi sakinleştirmeye, kontrole harcarım bulunmuştur. Hiç göstermediklerini belirtenlerin oranı %12.8, her zaman gösterdiklerini belirtenlerin oranı %30.6 dır. Puan ortalaması 3.32 olarak bulgulanmıştır.

#### T10- İşe gelmek istemem

|                      | <u>Değer</u> | <u>Sıklık</u> | <u>Yüzde</u> | <u>Geçerli Yüzde</u> | <u>T.Yüzde</u> |
|----------------------|--------------|---------------|--------------|----------------------|----------------|
| Hiç göstermem        | 1            | 33            | 45.8         | 46.6                 | 46.6           |
| Çok az gösteririm    | 2            | 18            | 25.0         | 25.3                 | 71.9           |
| Arasına gösteririm   | 3            | 12            | 16.7         | 16.9                 | 88.8           |
| Çok kere gösteririm  | 4            | 6             | 8.3          | 8.4                  | 97.2           |
| Her zaman gösteririm | 5            | 2             | 2.8          | 2.8                  | 100.0          |
| Cevapsız             |              | 1             | 1.4          |                      |                |
| Toplam               |              | 72            | 100.0        | 100.0                |                |

**Puan Ortalaması : 1.95**

Bu tepkiyi hiç göstermediklerini belirtenlerin oranı %46.6, daima gösterdiklerini belirtenlerin oranı %2.8 olarak bulgulanmıştır. Mali idari nitelikli görev yapanların puan ortalaması 2.2 olarak bu tepkiyi en sık gösteren kütle olmuştur.

#### T11-Yaptığım işten çabuk bıkarım

|                      | <u>Değer</u> | <u>Sıklık</u> | <u>Yüzde</u> | <u>Geçerli Yüzde</u> | <u>T.Yüzde</u> |
|----------------------|--------------|---------------|--------------|----------------------|----------------|
| Hiç göstermem        | 1            | 28            | 38.9         | 38.9                 | 38.9           |
| Çok az gösteririm    | 2            | 23            | 31.9         | 31.9                 | 70.8           |
| Arasına gösteririm   | 3            | 13            | 18.1         | 18.1                 | 88.9           |
| Çok kere gösteririm  | 4            | 6             | 8.3          | 8.3                  | 97.2           |
| Her zaman gösteririm | 5            | 2             | 2.8          | 1.4                  | 100.0          |
| Cevapsız             |              | 0             | 0.0          |                      |                |
| Toplam               |              | 72            | 100.0        | 100.0                |                |

**Puan Ortalaması : 2.04**

En yüksek sıklıkla gösterilen 8.nci tepki işten çabuk bıkmak olarak bulgulanmıştır. Hiç göstermediklerini belirtenlerin oranı %38.9, daima gösterdiğini belirtenlerin oranı %2.8 olarak gerçekleşmiştir. Bayan çalışanların puan ortalaması

2.2, erkek çalışanların ise 2.0 olmuştur. Her zaman ve çok kere gösteririm diyenlerin % 56 oranında bayan çalışanlardan oluşmaktadır. Yine bu cevabı verenlerin %33'ü İkinci kademedeki bir yöneticiye bağlı olarak çalışanlar, %33'ü Üçüncü kademedeki bir yöneticiye bağlı olarak çalışanlardan oluşmaktadır.

#### T12- Kendi kabuğuma çekilirim

|                               | <u>Değer</u> | <u>Sıklık</u> | <u>Yüzde</u> | <u>Geçerli Yüzde</u> | <u>T.Yüzde</u> |
|-------------------------------|--------------|---------------|--------------|----------------------|----------------|
| Hiç göstermem                 | 1            | 30            | 41.6         | 41.6                 | 41.6           |
| Çok az gösteririm             | 2            | 20            | 27.8         | 27.8                 | 69.4           |
| Arasına gösteririm            | 3            | 13            | 18.1         | 18.1                 | 87.5           |
| Çok kere gösteririm           | 4            | 4             | 5.6          | 5.6                  | 93.1           |
| Her zaman gösteririm          | 5            | 5             | 6.9          | 6.9                  | 100.0          |
| Cevapsız                      |              | 0             | 0.0          |                      |                |
| Toplam                        |              | 72            | 100.0        | 100.0                |                |
| <b>Puan Ortalaması : 2.08</b> |              |               |              |                      |                |

Ankete katılanların %41.6'sı hiç göstermediklerini, %6.9'u her zaman gösterdiklerini belirtmişlerdir. Puan ortalaması 2.08 olarak bulgulanmıştır. Stresli ortamda kendi kabuğuma her zaman çekilirim diyenlerin %80 oranında erkeklerden oluşmaktadır. Yine bu cevabı verenlerin %80 oranında teknik nitelikli görev yapanlardan oluştuğu bulgulanmıştır.

#### T13- Sağlık problemleri yaşarım

|                               | <u>Değer</u> | <u>Sıklık</u> | <u>Yüzde</u> | <u>Geçerli Yüzde</u> | <u>T.Yüzde</u> |
|-------------------------------|--------------|---------------|--------------|----------------------|----------------|
| Hiç göstermem                 | 1            | 23            | 31.9         | 31.9                 | 31.6           |
| Çok az gösteririm             | 2            | 22            | 30.6         | 30.6                 | 62.5           |
| Arasına gösteririm            | 3            | 13            | 18.1         | 18.1                 | 80.6           |
| Çok kere gösteririm           | 4            | 12            | 16.6         | 16.6                 | 97.2           |
| Her zaman gösteririm          | 5            | 2             | 2.8          | 2.8                  | 100.0          |
| Cevapsız                      |              | 0             | 0.0          |                      |                |
| Toplam                        |              | 72            | 100.0        | 100.0                |                |
| <b>Puan Ortalaması : 2.27</b> |              |               |              |                      |                |

Ankete katılanların en sık gösterdikleri tepki sağlık problemlerinin yaşanması olmuştur. Puan ortalaması 2.27 olarak bulgulanmıştır. Hiç göstermediğini

belirtenlerin oranı %31.9, her zaman gösterdiklerini belirtenlerin oranı %2.8 dir. Çok kere ve her zaman sağlık problemleri yaşadıklarını belirtenlerin % 50'si bayan, %50'si erkek çalışanlardan oluşmaktadır. Bu kütlenin % 57.2 si 31-40 yaş grubunda. %21.5'ı 41-50 yaş grubunda bulunmaktadır. Evli çalışanların oranı %71, bekar çalışanların oranı %29'u bekar çalışanlardan oluşmaktadır. Bayan çalışanların stres durumunda daha fazla sağlık problemi yaşadıkları bulunmuştur. Bayan çalışanların puan ortalaması 2.4'iken erkek çalışanların 2.1 olarak bulgulanmıştır. Birinci ve üçüncü kademedeki bir yöneticiye bağlı olarak çalışanların diğer kademedeki çalışanlardan daha fazla sağlık problemi yaşadıkları anlaşılmıştır. Bu iki kademedeki çalışanların puan ortalamaları 2.5 olmuştur. Mali idari nitelikli görevler yapan çalışanlar, teknik ve destek niteliğinde görev yapanlara göre daha az sağlık problemleri yaşamaktadırlar.

#### 4. FAKTÖR ANALİZİ

Faktör analizinin amacı bir çok değişken arasındaki kovaryans ilişkilerini faktör olarak isimlendiren rasgele gözlenemeyen miktarsal büyüklükler cinsinden tanımlamaktır.

Faktör, gözlenen değişkenlerin bir lineer bileşenidir. Faktör analizinde kovaryans matrisinden hareket ederek bilgi kaybı olmadan daha az sayıda faktör adını verdiğimiz yeni değişkenlere ulaşmaya çalışılır. Esasında faktörler yapaydır, ancak bunların sistemin temelinde olduğu kabul edilir.

Faktör analizinin en temel varsayımı, gözlenebilir değişkenlerin, gözlenemeyen ancak tahmin edilebilen değişkenlerin lineer bir fonksiyonu olduğudur. Bu bilgiler ışığında faktör analizi yaparken özdeğerler ve faktör açıklama oranları tablosu incelenmiş ve faktör sayısı belirlenmiştir. Bu belirlemeyi yaparken özdeğeri 1 (bir) ve birin üzerinde olan faktörler kural gereği incelemeye tabi tutulacaktır.

Tablo 4.8. de görüldüğü üzere özdeğeri 1(bir) ve birin üstünde olan 24 faktör belirlenmiştir. Bu 24 faktör konunun % 85,6 sını açıklama gücüne sahiptir. Ancak bu sayıda faktörle çalışmanın zorluğu göz önüne alınarak faktör açıklama gücü 3.6'nın üzerinde olan 8 faktör alınmıştır.

Tablo 4.9.'den hareketle bu 8 faktöre denk gelen değişkenlerin neler olduğu bulunur. Faktör yükleri matrisinde her sütun faktörü, her satır da bir değişkeni göstermektedir. Her değişken için mutlak değerce en yüksek değeri aldığı faktör belirlenir ve değişken o faktöre dahil edilir. En yüksek değer alınması, ilişkinin derecesini belirttiği içindir. Mutlak değer olarak incelenmesinin sebebi ilişkinin yönünden çok şiddetinin önemli olmasıdır.

| F1  | F2  | F3  | F4  | F5  | F6  | F7  | F8  |
|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| F01 | F03 | F09 | S07 | S12 | F06 | F08 | F26 |
| F02 | F05 | F22 | S09 | S19 | S16 | F28 | K01 |
| F04 | F17 | F23 | S13 | S20 | S18 | S02 | K06 |
| F07 | F20 | F24 | S17 | T05 | T01 | S08 | S01 |
| F10 | F25 | F27 | S22 |     |     | T09 | S06 |
| F11 | K02 | K03 | S23 |     |     |     | T03 |
| F12 | S05 | K05 | S24 |     |     |     |     |
| F13 | S11 | S04 | T07 |     |     |     |     |
| F14 | S14 | S15 |     |     |     |     |     |
| F15 | S21 | T12 |     |     |     |     |     |
| F16 | T06 |     |     |     |     |     |     |
| F18 | T13 |     |     |     |     |     |     |
| F19 |     |     |     |     |     |     |     |
| F21 |     |     |     |     |     |     |     |
| K04 |     |     |     |     |     |     |     |
| S03 |     |     |     |     |     |     |     |
| S10 |     |     |     |     |     |     |     |
| T02 |     |     |     |     |     |     |     |
| T04 |     |     |     |     |     |     |     |
| T08 |     |     |     |     |     |     |     |
| T10 |     |     |     |     |     |     |     |
| T11 |     |     |     |     |     |     |     |

**Tablo 4.7. Değişkenlerin Faktörlere Dağılımı**

### **1. FAKTÖR ( F1 ) : Eğitim Durumu, Öfke ve Sinirliliği Dışa Vurma ile İşyeri Fiziki Stres Kaynakları Faktörü**

İşyerinde yönetim anlayışından kaynaklanan stres, fiziki şartlardan kaynaklanan stres, streslere karşı deneklerin sinirlilik ve öfkeyi dışa vurma, işten bıkkınlıkları ve sık sık hata yapmaları ile eğitim düzeyi grubu değişkenleri bu faktör içinde yer almaktadır. Tüm faktörler içinde bu faktörün açıklama oranı %10.8'dir.

### **2. FAKTÖR ( F2 ) : İş Yükü Zaman Darlığından Kaynaklanan Stres İle Yaş Grupları Faktörü**

İş yükü ve zaman darlığı ile kişinin algılma ve yorumundan kaynaklanan stres faktörleri ve bu streslere karşı yapıcı eylemde bulunma , işe kendini daha çok verme, amaç ve beklentileri değiştirme ve sağlık problemleri yaşamak gibi kapalı tepkiler ile yaş grubu bu faktör içindedir. Bu faktörün açıklama oranı % 8'dir.

### **3. FAKTÖR ( F3 ) : Yönetim Kademesi ve Çatışma Kaynaklı Stres Faktörü**

Rol çatışması, astlarla ve üstlerle çatışma ile aile ve sosyal hayata yeterince zaman ayıramamaktan kaynaklanan stres, uzun dönemde düzeleceği ve stres kaynağını tepkiyi en küçük olacak şekilde yorumlama, kabuğuna çekilme tepkisi ile medeni hal ile yönetim kademesi değişkenleri bu faktör içinde yer almaktadır. Bu faktörün genel içinde açıklama oranı % 6.1'dir.

### **4. FAKTÖR ( F4 ) : Az Gösterilen Tepkiler ve Kişisel Zihinsel Başa Çıkma Teknikleri Faktörü**

Bu faktör içerisine; olanları unutmaya çalışma, gevşemeyi öğrenmek, uyku uyumak, olacaklara hazırlıklı olmak, moral yönü güçlendirmek gibi başa çıkma metodları ile sık sık izin alma tavrı gibi değişkenler yer almaktadır. Faktörün açıklama oranı % 6.0'dır.

### **5. FAKTÖR ( F5 ) : Kırıcı ve Kaba Verilen Stres Tepkileri ile İşle ilgili Düzenlemeler Yapma Faktörü**

İşi yeniden dizayn etme, amaç, beklenti, ve makul olmayan inançları değiştirme gibi yeniden düzenleme teknikleri ile strese aşırı kırıcı ve kaba olmak şeklinde verilen tepki bu faktör içinde yer almaktadır. Bu faktörün genel içinde açıklama gücü % 4.8'dir.

### **6. FAKTÖR ( F6 ) : En Düşük Gösterilen Tepkiler ve En Az Stres Yaratan Faktörler**

Görevden alınma ile oluşan stres, yüz yüze gelmekten kaçınmamak, birini suçlamak gibi yansıtıcı teknikler ile kendini tam olarak işe verememek tepkisi bu faktör içinde yer almaktadır. Faktörün açıklama gücü % 4.3'tür.

**7. FAKTÖR ( F7 ) : Düşük Duygusal Stres Kaynakları ve Az  
Kullanılan Başaçıkma Teknikleri Faktörü**

Kendine güven azlığı, diğer çalışanların yanlış davranışları ve hoşlanılmadığı hissinden kaynaklanan stres ile fiziksel egzersiz, sigara ve puro içmek ve enerjinin büyük oranda kendini kontrole harcanarak stresle başetme tekniği bu faktör içinde yer almaktadır. Bu faktörün açıklama oranı % 4.2'dir.

**8. FAKTÖR ( F8 ) : Yaş Grupları ile Aşırı Sorumluluk Kaynaklı Stres  
Faktörü**

Cinsiyet grubu, yapılan işin niteliği , aşırı mali ve teknik sorumluluk kaynaklı stres, yüz yüze gelmekten kaçınmak ve evde veya dışarda içki içmek teknikleri, işbirliği yapmaktan kaçınmak tepkisi bu faktör içinde yer almaktadır. Faktörün açıklama gücü % 3.9'dur.

**Tablo.4.11. Faktör Matrisi**

| Değişken | Ortak Değer | Faktör | Öz değer | Faktör Açıklama Oranı | Toplam Açıklama Oran |
|----------|-------------|--------|----------|-----------------------|----------------------|
| F01      | 1.00000     | 1      | 7.68723  | 10.8                  | 10.8                 |
| F02      | 1.00000     | 2      | 5.64623  | 8.0                   | 18.8                 |
| F03      | 1.00000     | 3      | 4.35226  | 6.1                   | 24.9                 |
| F04      | 1.00000     | 4      | 4.25357  | 6.0                   | 30.9                 |
| F05      | 1.00000     | 5      | 3.38728  | 4.8                   | 35.7                 |
| F06      | 1.00000     | 6      | 3.08470  | 4.3                   | 40.0                 |
| F07      | 1.00000     | 7      | 3.00298  | 4.2                   | 44.2                 |
| F08      | 1.00000     | 8      | 2.77973  | 3.9                   | 48.2                 |
| F09      | 1.00000     | 9      | 2.54361  | 3.6                   | 51.7                 |
| F10      | 1.00000     | 10     | 2.36290  | 3.3                   | 55.1                 |
| F11      | 1.00000     | 11     | 2.30331  | 3.2                   | 58.3                 |
| F12      | 1.00000     | 12     | 2.00592  | 2.8                   | 61.1                 |
| F13      | 1.00000     | 13     | 1.95591  | 2.8                   | 63.9                 |
| F14      | 1.00000     | 14     | 1.86181  | 2.6                   | 66.5                 |
| F15      | 1.00000     | 15     | 1.73821  | 2.4                   | 69.0                 |
| F16      | 1.00000     | 16     | 1.61888  | 2.3                   | 71.2                 |
| F17      | 1.00000     | 17     | 1.54987  | 2.2                   | 73.4                 |
| F18      | 1.00000     | 18     | 1.44775  | 2.0                   | 75.5                 |
| F19      | 1.00000     | 19     | 1.37352  | 1.9                   | 77.4                 |
| F20      | 1.00000     | 20     | 1.28497  | 1.8                   | 79.2                 |
| F21      | 1.00000     | 21     | 1.22609  | 1.7                   | 80.9                 |
| F22      | 1.00000     | 22     | 1.12781  | 1.6                   | 82.5                 |
| F23      | 1.00000     | 23     | 1.09849  | 1.5                   | 84.1                 |
| F24      | 1.00000     | 24     | 1.05466  | 1.5                   | 85.6                 |
| F25      | 1.00000     | 25     | .99397   | 1.4                   | 87.0                 |
| F26      | 1.00000     | 26     | .88252   | 1.2                   | 88.2                 |
| F27      | 1.00000     | 27     | .81098   | 1.1                   | 89.3                 |
| F28      | 1.00000     | 28     | .77563   | 1.1                   | 89.4                 |
| K01      | 1.00000     | 29     | .63928   | .9                    | 90.3                 |
| K02      | 1.00000     | 30     | .59539   | .8                    | 91.2                 |
| K03      | 1.00000     | 31     | .56680   | .8                    | 92.0                 |
| K04      | 1.00000     | 32     | .52928   | .7                    | 93.7                 |
| K06      | 1.00000     | 33     | .49447   | .7                    | 94.4                 |
| K05      | 1.00000     | 34     | .42284   | .6                    | 95.0                 |
| S01      | 1.00000     | 35     | .39335   | .6                    | 95.6                 |
| S02      | 1.00000     | 36     | .37884   | .5                    | 96.1                 |
| S03      | 1.00000     | 37     | .34260   | .5                    | 96.6                 |
| S04      | 1.00000     | 38     | .32797   | .5                    | 97.0                 |
| S05      | 1.00000     | 39     | .28551   | .4                    | 97.4                 |
| S06      | 1.00000     | 40     | .26211   | .4                    | 97.8                 |
| S07      | 1.00000     | 41     | .22367   | .3                    | 98.1                 |

| Değişken | Ortak Değer | Faktör | Öz değer | Faktör Açıklama Oranı | Toplam Açıklama Oran |
|----------|-------------|--------|----------|-----------------------|----------------------|
| S08      | 1.00000     | 42     | .21368   | .3                    | 98.4                 |
| S09      | 1.00000     | 43     | .18390   | .3                    | 98.7                 |
| S10      | 1.00000     | 44     | .16973   | .2                    | 98.9                 |
| S11      | 1.00000     | 45     | .12531   | .2                    | 99.1                 |
| S12      | 1.00000     | 46     | .11269   | .2                    | 99.3                 |
| S13      | 1.00000     | 47     | .10449   | .1                    | 99.4                 |
| S14      | 1.00000     | 48     | .08776   | .1                    | 99.5                 |
| S15      | 1.00000     | 49     | .06765   | .1                    | 99.6                 |
| S16      | 1.00000     | 50     | .05540   | .1                    | 99.7                 |
| S17      | 1.00000     | 51     | .05056   | .1                    | 99.8                 |
| S18      | 1.00000     | 52     | .03263   | .0                    | 99.9                 |
| S19      | 1.00000     | 53     | .02496   | .0                    | 99.9                 |
| S20      | 1.00000     | 54     | .01797   | .0                    | 100.0                |
| S21      | 1.00000     | 55     | .00000   | .0                    | 100.0                |
| S22      | 1.00000     | 56     | .00000   | .0                    | 100.0                |
| S23      | 1.00000     | 57     | .00000   | .0                    | 100.0                |
| S24      | 1.00000     | 58     | .00000   | .0                    | 100.0                |
| T01      | 1.00000     | 59     | .00000   | .0                    | 100.0                |
| T02      | 1.00000     | 60     | .00000   | .0                    | 100.0                |
| T03      | 1.00000     | 61     | .00000   | .0                    | 100.0                |
| T04      | 1.00000     | 62     | .00000   | .0                    | 100.0                |
| T05      | 1.00000     | 63     | .00000   | .0                    | 100.0                |
| T06      | 1.00000     | 64     | .00000   | .0                    | 100.0                |
| T07      | 1.00000     | 65     | .00000   | .0                    | 100.0                |
| T08      | 1.00000     | 67     | .00000   | .0                    | 100.0                |
| T09      | 1.00000     | 68     | .00000   | .0                    | 100.0                |
| T10      | 1.00000     | 69     | .00000   | .0                    | 100.0                |
| T11      | 1.00000     | 70     | .00000   | .0                    | 100.0                |
| T12      | 1.00000     | 71     | .00000   | .0                    | 100.0                |
| T13      | 1.00000     | 72     | .00000   | .0                    | 100.0                |

Faktör Matrisi devamı..

**Tablo.4.12. Faktör Yükleri Matrisi**

|     | Faktör 1 | Faktör 2 | Faktör 3 | Faktör 4 | Faktör 5 | Faktör 6 |
|-----|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| F01 | ,57537   | -,00278  | -,03808  | -,02232  | ,29416   | ,07640   |
| F02 | ,52928   | -,57640  | -,17902  | ,00944   | -,14443  | -,15906  |
| F03 | ,24604   | -,10370  | ,19405   | -,10284  | -,31838  | -,20381  |
| F04 | ,50941   | ,31687   | -,21059  | -,12139  | ,09476   | ,31425   |
| F05 | ,25849   | ,24285   | ,20233   | -,26053  | -,14948  | ,30151   |
| F06 | ,16247   | -,07239  | -,16022  | ,10897   | -,38432  | ,42049   |
| F07 | ,52008   | ,36220   | -,23342  | ,00296   | -,22891  | ,22899   |
| F08 | ,30335   | ,07239   | ,17750   | ,23050   | -,37501  | ,16246   |
| F09 | ,26961   | ,38683   | ,42968   | ,08202   | -,25283  | -,28398  |
| F10 | ,42958   | -,26647  | ,09907   | ,27953   | -,11109  | -,24869  |
| F11 | ,39657   | ,11985   | -,16150  | ,26123   | -,11273  | ,29263   |
| F12 | ,63706   | -,33974  | -,16470  | ,10015   | -,13395  | -,12596  |
| F13 | ,41238   | -,19706  | -,10230  | -,22365  | ,07560   | ,08392   |
| F14 | ,42783   | ,01866   | ,10038   | -,08941  | -,03554  | ,31905   |
| F15 | ,45948   | -,03275  | ,21423   | -,11863  | -,05055  | -,02950  |
| F16 | ,35751   | ,04737   | ,34207   | -,04923  | -,10497  | ,11160   |
| F17 | ,33818   | ,55006   | ,16213   | ,03808   | -,08768  | -,31390  |
| F18 | ,52556   | ,16578   | ,15952   | ,21599   | -,08565  | ,01313   |
| F19 | ,55464   | -,06842  | -,06037  | -,16361  | ,08827   | ,17417   |
| F20 | ,23033   | ,30830   | -,03017  | -,10117  | -,15983  | -,00697  |
| F21 | ,58031   | -,23376  | -,17998  | ,18930   | -,24814  | -,02228  |
| F22 | ,34403   | -,09245  | ,45559   | -,08076  | ,36452   | -,33303  |
| F23 | ,28072   | -,04909  | ,43656   | -,21228  | -,19139  | -,08546  |
| F24 | ,41561   | ,26581   | ,48850   | -,05329  | -,27122  | -,05235  |
| F25 | ,28478   | -,43474  | ,20243   | -,16746  | -,39459  | -,30839  |
| F26 | ,24519   | -,09702  | ,26049   | -,28978  | -,13953  | ,23366   |
| F27 | ,33654   | ,24281   | ,50285   | -,18800  | -,14659  | -,16161  |
| F28 | ,20490   | ,29740   | ,30186   | -,25947  | -,22327  | ,16536   |
| K01 | ,19764   | -,21006  | -,11911  | ,03667   | -,17589  | -,12755  |
| K02 | -,27456  | ,32973   | ,22177   | -,10119  | ,29462   | -,02913  |
| K03 | -,11216  | ,24517   | ,32259   | -,04469  | -,11889  | ,00188   |
| K04 | -,29520  | -,27569  | ,18453   | -,12305  | ,23954   | ,09822   |
| K06 | ,08193   | ,18377   | -,10726  | ,31056   | -,16696  | -,24847  |
| K05 | ,09964   | -,12280  | -,45972  | ,00312   | -,16337  | ,18661   |
| S01 | ,17411   | ,38876   | -,28418  | ,24994   | ,03160   | ,03280   |
| S02 | ,29347   | -,06703  | -,09896  | ,02700   | ,14523   | -,11480  |
| S03 | ,42461   | -,32738  | -,20866  | -,26524  | ,19960   | ,16382   |
| S04 | ,04813   | ,05644   | ,56983   | ,20230   | ,38010   | ,21266   |
| S05 | -,09418  | ,49460   | ,28271   | ,41893   | -,01995  | ,14417   |
| S06 | -,02921  | ,19804   | -,19784  | ,01358   | ,17210   | ,06491   |
| S07 | ,17894   | -,29169  | ,03122   | ,39696   | -,18128  | ,01709   |
| S08 | ,08406   | -,04140  | -,16374  | -,11398  | ,19020   | -,05485  |
| S09 | ,06115   | -,11214  | -,11472  | ,57104   | ,13828   | ,01720   |
| S10 | ,41017   | -,18175  | -,20842  | ,32701   | ,11350   | -,33180  |
| S11 | ,15943   | -,56802  | ,00444   | ,00799   | ,17834   | ,12605   |
| S12 | ,13106   | -,46485  | -,01994  | ,01997   | ,17604   | ,49164   |

**Faktör Yükleri Matrisi .**

156

|     | Faktör 1 | Faktör 2 | Faktör 3 | Faktör 4 | Faktör 5 | Faktör 6 |
|-----|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| S13 | ,15402   | -,23616  | ,15467   | ,53107   | ,20178   | -,14395  |
| S14 | ,17609   | -,57207  | ,18513   | ,10297   | ,18519   | -,02083  |
| S15 | -,04982  | -,26812  | ,40423   | ,34120   | ,04334   | ,35364   |
| S16 | ,02769   | -,10535  | ,26450   | -,22665  | -,21162  | ,46085   |
| S17 | -,10470  | ,00743   | ,39168   | ,47267   | ,13115   | ,17878   |
| S18 | ,24976   | ,29249   | ,27675   | ,13824   | ,21897   | -,42930  |
| S19 | ,33248   | -,08772  | ,31871   | ,07316   | ,48394   | ,08697   |
| S20 | ,07897   | ,24290   | ,06627   | ,55035   | ,45280   | -,06801  |
| S21 | ,14672   | -,41951  | -,01215  | ,58382   | -,10110  | -,00974  |
| S22 | ,22674   | -,06390  | -,35654  | ,47265   | -,19555  | ,09207   |
| S23 | -,05120  | -,09659  | ,21017   | ,20838   | -,05183  | ,07287   |
| S24 | ,11354   | -,09904  | ,12660   | -,15141  | -,08619  | ,15210   |
| T01 | ,34249   | ,34584   | -,26831  | ,04223   | ,15721   | -,38305  |
| T02 | ,61389   | -,00872  | -,16687  | ,00965   | ,24907   | -,19776  |
| T03 | ,28630   | ,39729   | -,37174  | -,18992  | ,16182   | ,08409   |
| T04 | ,41972   | ,34736   | -,02763  | ,26957   | -,19012  | ,11233   |
| T05 | ,24069   | ,00776   | ,11703   | -,30908  | ,44767   | ,33012   |
| T06 | ,30751   | ,39291   | ,26474   | -,16745  | ,07608   | ,28761   |
| T07 | ,30402   | ,11968   | -,00837  | ,30908   | ,06658   | ,14762   |
| T08 | ,42401   | -,13505  | -,09010  | -,16745  | ,39156   | -,08438  |
| T09 | ,20958   | -,16964  | ,11162   | ,30989   | ,35666   | ,15046   |
| T10 | ,51988   | ,19339   | -,07927  | -,31544  | ,09570   | -,07441  |
| T11 | ,56582   | ,31058   | -,13164  | -,33582  | ,19473   | -,12841  |
| T12 | ,23817   | ,55221   | -,45298  | ,18350   | ,10868   | ,21077   |
| T13 | ,18900   | ,48169   | ,04830   | ,18598   | ,22734   | -,04040  |

|     | Faktör7 | Faktör 8 | Faktör7 | Faktör 8 |
|-----|---------|----------|---------|----------|
| F01 | -,24643 | ,17140   | F18     | ,21620   |
| F02 | -,20687 | ,03858   | F19     | ,40278   |
| F03 | -,06433 | ,34097   | F20     | ,19792   |
| F04 | ,04003  | ,01356   | F21     | -,13449  |
| F05 | ,22471  | -,20519  | F22     | ,16240   |
| F06 | -,20370 | -,04104  | F23     | ,06595   |
| F07 | ,03170  | -,09721  | F24     | ,16919   |
| F08 | -,42425 | ,14114   | F25     | -,13019  |
| F09 | -,06032 | -,19821  | F26     | ,05157   |
| F10 | ,13234  | -,18496  | F27     | -,13751  |
| F11 | ,19534  | -,09954  | F28     | ,40167   |
| F12 | -,11159 | ,01722   | K01     | ,23444   |
| F13 | -,35911 | -,07694  | K02     | ,21663   |
| F14 | ,37939  | -,18042  | K03     | ,03237   |
| F15 | -,17582 | -,04573  | K04     | -,17771  |
| F16 | ,00008  | -,17502  | K06     | ,27917   |
| F17 | ,09211  | -,14550  | K05     | ,20493   |

**Faktör Yükleri Matrisi .**

|     | Faktör7 | Faktör 8 |     | Faktör7 | Faktör 8 |
|-----|---------|----------|-----|---------|----------|
| S01 | -,16664 | ,40604   | S20 | -,23487 | ,04270   |
| S02 | ,40332  | -,06883  | S21 | ,22174  | ,17179   |
| S03 | -,00943 | -,00834  | S22 | -,14761 | ,13712   |
| S04 | -,21526 | ,11959   | S23 | -,26529 | ,23200   |
| S05 | -,07340 | ,42153   | S24 | -,32063 | ,19894   |
| S06 | ,14819  | ,33025   | T01 | ,05800  | ,17084   |
| S07 | ,05913  | ,33317   | T02 | -,12725 | ,09545   |
| S08 | ,42939  | ,39347   | T03 | ,01818  | ,40165   |
| S09 | ,05233  | ,16760   | T04 | ,10010  | ,16260   |
| S10 | ,17498  | ,25333   | T05 | ,14384  | ,11447   |
| S11 | -,10618 | ,04541   | T06 | ,10124  | ,10749   |
| S12 | ,05481  | ,10722   | T07 | ,18673  | ,15322   |
| S13 | -,06432 | ,19831   | T08 | ,13655  | ,10176   |
| S14 | ,26641  | -,02975  | T09 | ,42532  | ,13203   |
| S15 | -,04950 | -,01271  | T10 | ,33970  | ,07600   |
| S16 | ,06779  | ,04374   | T11 | ,29534  | ,19345   |
| S17 | ,00026  | -,11321  | T12 | ,02905  | ,09071   |
| S18 | -,07701 | -,12023  | T13 | ,25159  | ,10231   |
| S19 | ,08750  | -,24199  |     |         |          |

## 5. KÜMELEME ANALİZİ

Kümeleme analizi, gruplaşmamış veriler arasındaki benzerliklerden hareketle sınıflama yapmak ve bu yolla verilerin, kullanılacakları şekilde özetlerinin görülmesi imkanını vermektedir.

Kümeleme analizinden elde edilecek sonuçların geleceğe dair bir yorum sağlama gücü yoktur. Çünkü bu tür bir analiz statik bir bulgudur. Küme sayısı daha önceden belli değildir. Belirlenen küme sayısına bağlı olarak vakaalar gruplandırılmaktadır - kümeleme-. Analiz aşamasında bu kümeler kendi içlerinde anlamlandırılmaya çalışılarak en sağlıklı olan sayı elde edilerek yorumlanır.

Kümeleme analizi kullanılacak duruma uygun olarak aşağıdaki amaçları gerçekleştirmek yoluyla analizlerde kullanılır.

1. Gerçek tiplerin belirlenmesi
2. Uygun model oluşturmada kolaylık sağlayarak
3. Gruplar için ön tahminde bulunmada
4. Hipotezlerin testinde
5. Veri yapısının netleştirilmesinde
6. Ver indirgemede
7. Aykırı değerlerin bulunmasında

Ankete katılanlar arasında 4'lü bir kümelemeye gidilerek numaralandırılan kağıtların dağılımı şöyle gerçekleşmiştir.

| 1.KÜME | 2. KÜME  | 3. KÜME | 4. KÜME |
|--------|----------|---------|---------|
| 6      | 1 28 63  | 10      | 5       |
| 8      | 2 29 64  | 11      | 7       |
| 22     | 3 31 66  | 12      | 26      |
| 55     | 4 32 68  | 27      | 34      |
| 56     | 9 33 70  | 40      | 37      |
| 57     | 13 35 72 | 53      | 39      |
| 60     | 14 36 30 | 50      | 42      |
| 62     | 15 38    | 65      | 43      |
|        | 16 41    | 69      | 45      |
|        | 17 44    |         | 51      |
|        | 18 46    |         | 54      |
|        | 19 47    |         | 61      |
|        | 20 48    |         | 67      |
|        | 21 49    |         | 71      |
|        | 23 52    |         | 30      |
|        | 24 58    |         |         |
|        | 25 59    |         |         |

Ankete katılanların sınıflandırılmasında toplam dağılımı:

Küme Adı   Vakaa sayısı   Oran

1. KÜME..... 8.....% 11

2. KÜME.....41.....% 57

3. KÜME ..... 9.....% 12

4. KÜME ..... 14.....% 20

**Tablo 4.10** Kümeler Tablosu

### **1. KÜME :Kararlara Katılamayan Bayanlar ve En Yüksek Stresi Yaşayanlar Kümesi**

Araştırma evreninin % 11'lik kısmı bu küme içinde yer almaktadır. Bayan çalışanların ağırlıkta olduğu bir kümedir. Yüksek okul mezunlarının % 50'si bu kümededir. Bu küme diğer üç kümeye oranla stres düzeyi en yüksek olan kümedir. Bu kümenin ve araştırma evrenin içersinde kararlara katılamamanın yarattığı stres seviyesinin en yüksek olduğu kümedir. Bu kümede bulunanların monoton işlerden de diğer faktörlere göre daha fazla stres almaktadırlar. Bu iki faktör bu kümede bulunanlar için % 70 oranında bir sıklıkla stres yaratmaktadır.

Bu kümede yeralan çalışanların stresi dışa yansıttıkları görülmüştür. Stresli ortamda sinir ve öfkeyi diğer kümede bulunanlara oranla daha sık dışarı vurmaktadırlar. Böyle bir durum karşısında elinden gelenin en iyisini yaptığına inanmaktadırlar. Stresle başetmek için sık olarak fiziksel egzersiz yapanlar ve sorunları başka insanlarla paylaşanların kümesi.

Stres altında iken verilen tepkilerin tekrarlanma sıklığı ortalamanın altındadır. En yoğun verdikleri tepki kendilerini işe verememek, iş yapma isteğinin kalmaması. Bu kümede bulunanların ankette belirlenen tavır ve tepkileri diğerlerine oranla daha az gösterdikleri anlaşılmaktadır.

## **2. KÜME : Ortalama Değerler Kümesi**

Üst kademe ( 1. kademe ) bulunan yöneticilerin % 78'i bu kümede yer almaktadır. Yine 2. kademe de yer alan yöneticilerin de % 59' u bu kümede yer almaktadır. İkinci küme araştırma evreninin % 56'lık kısmını içermektedir. Genel eğilimlerin görüldüğü ortalama değerler kümesi olarak isimlendirebiliriz. Şirkette çalışan fakülte mezunlarının % 64'ü bu kümede yer almaktadır. Bu kümenin yarısından fazlası fakülte mezunlarıdır. Yüksek lisans yapanların % 50'si, Doktora yapanların % 60'ı ve bekarların % 79'luk kısmı bu kümede yer almaktadır. Ankette belirtilen faktörlerin stres yaratma şiddeti işletme ortalaması ile hemen hemen aynı değerdedir. Bu kümede en yüksek şiddette stres kaynağı olarak, maaş ve ödemelerin azlığı gösterilmektedir. Bu kümeye katılanların % 58 sıklıkta bu faktörün kendilerinde stres yarattığını belirtmişlerdir.

Bu kümede bulunan çalışanların stresle başetmek için kullandıkları teknikler daha çok stresin emilmesine yönelik kişisel tekniklerdir. En sık olarak kullanılan teknikler, yapıcı eylemde bulunmak, amaç ve beklentileri açıklığa kavuşturmak, önceden oluşan makul olmayan inançların değiştirilmesi stratejileridir. Stres altında

iken bu grupta bulunanların en düşük tepkiyi verdikleri ve daha az kırıncı ve kaba davranışlarda bulundukları görülmektedir. Stres yaratan durumda enerjilerini büyük oranda kendilerini kontrole harcamaktadırlar. Stres anında iş yapma istekleri kalmamaktadır. Fakat bu tepkiler diğer gruplara oranla daha az yoğunlukta gösterilmektedir.

### **3. KÜME : Erkek Ağırlıklı Orta Kademe Yöneticiler Kümesi**

Evli olanların ve 41-50 yaş aralığında olanların yoğunlukta olduğu bir kümedir. Şirket bünyesinde yapılan işler nitelik olarak üçlü bir tasnife ayrılmıştır bu kümede bu üç nitelik eşit oranda bulunmaktadır. Araştırma evrenin % 13'ü bu kümede toplanmaktadır. Bu küme stresi en düşük yaşayanların bulunduğu kümedir. Üçüncü küme 3. ve 4. kademedede bulunan bir yöneticiye bağlı olarak çalışanların oluşturduğu bir gruptur. Her iki kademedede bulunanların bu küme içindeki oranı % 78'dir. Küme % 90 oranında erkeklerden oluşmaktadır. Bu kümede bulunanlar en çok, iş yükü ve zaman darlığı ile maaş ve ödemelerin azlığı faktörlerinden kaynaklanan stres yaşadıkları görülmektedir. Diğer kümelere oranla bu faktör bu kümede daha yoğun şiddetli bir stres kaynağıdır. Bunlar; birinin adamı gözü ile bakılmak, gelişme ve terfi imkanlarının azlığıdır.

Üçüncü kümede yer alan çalışanlar, stres ortamında kendi kabuklarına çekiliyorlar, olumsuzlukların yaşanacağı kişi ve durumlarla yüzyüze gelmekten kaçınıyorlar.

### **4. KÜME :Teknik Nitelikli Görev Yapanlar Kümesi**

Bu kümede yeralanlar orta şiddetli stres yaşamaktadırlar. Evlilerin çoğunlukta olduğu bu grupta, grubun % 72'lik kısmı evli çalışanlardan oluşmaktadır. Küme şirket ortalamasının üstünde stres yaşamaktadır. Stresle başetme stratejisi olarak

daha çok kişisel ve bilişsel teknikleri kullanmaktadırlar. Grup teknik nitelikli görev yapanların ağırlıklı olduğu bir yapıdadır. En çok kullanılan teknikler, moral ve manevi yönün güçlendirilmesi ve elinden gelenin en iyisini yaptığına inanmasıdır.

Sinir ve öfkeyi dışa vurma, kırıcı ve kaba olmak gibi stresi dış çevreye yayan tepkileri çok düşük olarak göstermektedirler.



## 6. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

İşletme genelinde en yüksek değerde stres kaynağı olarak “İş yükünün fazlalığı ve zaman darlığı” görülmüştür. Genel puan ortalaması 3.25 olarak gerçekleşmiştir. Yapılan işin gereği olarak bir projenin teslim edilmesi zamanından önceki süreler son derece rahatsız edici zamanlardır. İnşaat sektörünün özelliklerinden biriside bir projeye ait çalışmaların belli bir süre içerisinde bitirilmesi ve yetiştirilmesi zorunluluğudur. Yine bu araştırma sonucunda 4.ncü yüksek stres kaynağı olarak “Uzun ve yorucu çalışma” tesbit edilmiştir. Bu faktörün ortalama değeri 2.87 olarak bulunmuştur. Bu faktörün kendilerinde daima stres yarattığı belirtenlerin %62’si teknik nitelikli çalışanlardan oluşmaktadır.

Daha önce bahsedildiği gibi iş yükü ve zaman baskısı teknik bölüm üzerinde daha fazla stres kaynağı olmaktadır. Buna benzer bir çalışmanın neticesi olarak, Capital dergisi Temmuz 1998 sayısında yayınlanan Ray & Berndtson şirketinin 135’i Türk olmak üzere toplam 1800 üst düzey yönetici arasında yaptığı bir araştırmada yöneticileri strese iten nedenler arasında ilk sırada % 42,8 oranla zaman baskısının olduğu görülmektedir.

Maaş ve ödemelerin azlığı ikinci sırada belirtilen stres kaynağıdır. Bu faktörün aldığı ortalama puan 3.23 dür. Bu sonuca bakılarak araştırma yapılan işletmede ücretlerin yorumlanması hata olur. Elde edilen ortalama puan, 3.5 olan kritik değer altındadır. Ücret çalışanlar açısından ilk sırada yer alan motivasyon unsurudur. Ücretle ilgili benzer bir çalışma olan Gülten İncir’in “Çalışanların Örgütsel gereksinimleri ve İş Doyumu” üzerine (MPM Yayın No:401) araştırmasında “Yeterli ve adil ücret sisteminin varlığı ile gereksinimi” ilk sırayı almıştır.

İşletme genelinde elde edilen üçüncü büyük değer “Aileye ve sosyal hayata yeterli zaman ayırlamaması” olmuştur. Ortalama puanı 2.98 olan bu faktör için teknik nitelikli çalışanlarda ortalama puan 3.5 dir. Bu değer yüksek seviyede bir stres kaynağı olarak yorumlanır. Bu faktörün yüksek değerinde stres kaynağı olarak elde edilmesi iş yükü ve zaman darlığı ile doğrudan ilgilidir.

En düşük değere “Kendine olan güven azlığı” faktöründe rastlanmıştır. Bu faktörün ortalama puanı 1.35 gibi düşük seviyededir. Ankete katılanların yaklaşık %76’sı bu faktörün kendilerinde asla stres yaratmadığını belirtmişlerdir.

En düşük değerinde ikinci stres faktörü olarak “Görevden alınma, işten atılma korkusu” algılanmıştır. Ankete katılanların % 78.5’i bu faktörün asla stres yaratmadığını belirtmişlerdir. Bu oran sıralanan faktörler içinde “asla stres yaratmıyor” cevabı en yüksek orandır. Daima stres yarattığını belirtenlerin oranı %2.8 dir. Bu faktörü kendilerinde daima stres kaynağı olarak görenlerin %50’si teknik nitelikli çalışanlardır. Yaş grupları itibariyle, bu faktörün kendilerinde daima stres yarattığını belirtenlerin % 67’si 31-40 yaş grubuna dahildir.

İşletme geneli için elde edilen puan ortalaması tüm faktörler için 2.29 dir. Bu değer ılımlı bir stresin varlığını göstermektedir. Elde edilen bu değer kritik seviye olan 3.5 puanın altındadır.

Bu tür bir işletmede daha yüksek seviyede stresin varlığının kabul edilmesi gerekir. Çalışanlar işin yapısı gereği aşırı mali ve teknik sorumluluk yüklenmiştir. Araştırma yapılan işletmenin şirketler grubunun merkezi olması bu tip kaynaklardan gelecek stres seviyesini daha da artırmaktadır.

Anket sonuçlarından elde edilen üçüncü en düşük değere “Siyasal baskı ve karışma” faktöründe ulaşılmıştır. Bu faktörün puan ortalaması 1.62 olarak bulunmuştur. Asla stres yaratmadığını belirtenlerin oranı % 68.1, daima stres yarattığını belirtenlerin oranı %2.8’dir. Siyasal baskı ve karışmanın birinci yönetim kademesindeki bir yöneticiye bağlı çalışanlarda diğer kademelere oranla daha fazla stres yarattığı ve ortalama puanın 2.1 olduğu bulgulanmıştır.

İşletme ortalamasının üzerinde stres yaratan şu faktörlerin dikkate alınması gerekiyor. Bunlar; Uzun ve yorucu çalışma, yetki yetersizliği, bilgilere ulaşmada karşılaşılan güçlükler, işle ilgili ve özel taleplerin dikkate alınmaması, kararların sıkça değişmesi gibi faktörlerdir.

Bu araştırma sonucunda daha önce yapılan araştırmalardan farklı olarak bayan çalışanların stres seviyeleri erkek çalışanların seviyesinin üzerinde gerçekleşmiştir. Erkek çalışanların, İşle ilgili kararlara katılamamak, önerilerin dikkate alınmaması, Diğer çalışanların yanlış davranışları, onlar tarafından hoşlanılmadığınız hissi, İşle ilgili kuralların sıkça değişmesi, Her aşamadaki yöneticilerin atamayla gelmesi, Amirlerle ortaya çıkan sürtüşme ve sorunlar gibi faktörlerden bayanlara oranla daha fazla stres yaşadıkları bulunmuştur. Diğer faktörlerin stres yaratma seviyesi bayanlarda daha yüksektir. Genel olarak cinsiyet açısından bir mukayese yapıldığında bayanların puan ortalaması erkeklerin puan ortalamasının üzerindedir.

Yapılan işin özelliği olarak zaman darlığı ve iş yükü fazlalığı bayan çalışanlar üzerinde erkeklere oranla daha fazla stres yaratmaktadır. Uygulanan ankette liste halinde sıralanan faktörler karşısında aynı zamanda ve mekanda karşılaştıran bayanların erkeklere oranla daha fazla stres algıladıkları gözlenmiştir.

Bağlı olunan yönetim kademesi açısından en yüksek değere Birinci kademedede bir yöneticiye bağlı olarak çalışanlar sahiptir. En düşük değere Üçüncü kademedede rastlanılmıştır. Yönetim kademesi yükseldikçe stresin arttığı görülmüştür. Yine alt kademedede yöneticiye bağlı olarak çalışanların stres seviyesi de ortalamanın üstündedir. Araştırma sonucunda orta kademedede bir yöneticiye bağlı olarak çalışanlarda stres seviyesi ortalamanın altında bulunmuştur.

Ankete katılanların stresle başa çıkmak için kullandıkları teknikler içinde en çok kullandıkları 3.68 ortalama puanla “Elinden gelenin en iyisini yaptığına inanmak” olmuştur. En az kullanılan teknik ise “Evde veya dışarıda içki içmek” olmuştur. İkinci olarak “Müzik dinlemek, sinema veya tiyatroya gitmek” ortalama puanı 3.18 şeklinde oluşmuştur. Belirtilen tekniklerin tüm işletme için ortalama puanı 2.61 olarak gerçekleşmiştir. Stres seviyesi düşük olan örgütte bununla başetmek için harcanan çabanın az olması anlaşılabilir bir sonuçtur.

Başıetme tekniklerinden puan ortalamasının üstünde sıklıkla kullanılanlar; İşin uzun dönemde yoluna gireceğine inanmak, Sorunları unutmak için kendini daha çok işe vermek, İşyerinde olanları unutmaya çalışmak, Sorunlar hakkında yapıcı eylemde bulunmak, Stres yaratan durum ve olayla yüzyüze gelmek, Daha kötüsü olabilirdi düşüncesiyle kötü olaylara hazırlıklı olmak, Manevi yönünün güçlendirilmesi olmuştur. Puan Ortalamasının altında değer verilerek belirtilen teknikler, Fiziksel egzersiz yapmak, sigara veya puro içmek, Konuyla ilgili birini suçlamak, Önceden oluşan inançların değiştirilmesi gibi teknikler olmuştur.

Belirtilen stresle başa etme tekniklerinin bayan çalışanlar tarafından daha fazla sıklıkla kullanıldığı görülmüştür. Bayan çalışanların tüm teknikler için puan ortalaması 2.7 iken, erkek çalışanlarda bu değer 2.5 seviyesindedir.

Üçüncü kademedeki bir yöneticiye bağlı olarak çalışanların diğer kademelere göre daha fazla sıklıkla stresle baş etmek için belirtilen teknikleri kullandıkları görülmüştür. Bu kademedeki çalışanların puan ortalaması 2.7 dir. En düşük sıklıkla ikinci kademedeki bulunan çalışanların stresle baş etmeye çalıştıkları görülmektedir.

Yapılan görevin niteliği bakımından teknik nitelikli çalışanların diğer nitelikte görev yapan çalışanlara oranla daha sıklıkla belirtilen bu teknikleri kullanmaktadırlar. Teknik nitelikli görev yapanların puan ortalaması 2.8 iken, mali idari nitelikli görev yapanlarda bu değer 2.6, en düşük sıklıkla kullanan destek niteliğindeki görev yapan çalışanlarda bu değer 2.4 puandır.

Burada netleşen bir sonuç da, stres yaşadığına inanan çalışanların onunla baş etmek için sıralanan teknikleri diğer çalışanlara göre daha sık kullanmalarıdır. Kısacası stresle mücadelede stresli durumla karşılaştıktan sonra başlanmaktadır.

Stres durumunda en çok gösterileni tavır “Enerjimi büyük oranda kendimi sakinleştirmeye, kontrole harcarım” olmuştur. İkinci olarak “Kendimi işe tam olarak veremem” tavrı alınmamaktadır. Ankette belirtilen tepkilerin ortalama puanı 2.15 olmuştur. En az gösterilen tavır “Sıkça izin ve rapor alarak işimden uzaklaşırım “ olmuştur. Stres altında bayan çalışanlar belirlenen tepkileri erkek çalışanlara oranla daha fazla göstermektedirler.

Bayan çalışanların puan ortalaması 2.2 iken erkek çalışanların puan ortalaması 2.1 dir.

Birinci kademedeki bir yöneticiye bağlı olarak çalışanlar belirlenen tepkileri diğer kademelerdeki çalışanlara oranla daha sık olarak göstermektedirler. Birinci

kademede puan ortalaması 2.2, İkinci kademede bu değer 2.1, Üçüncü kademede 2.0, Dördüncü kademede 2.1 olarak bulunmuştur.

Yapılan görevin niteliği bakımından teknik nitelikli çalışanların diğer nitelikte görev yapan çalışanlara oranla belirtilen bu tepkileri daha fazla sıklıkla gösterdikleri görülmüştür. Teknik nitelikli görev yapanların puan ortalaması 2.2 iken, mali idari nitelikli görev yapanlarda bu değer 2.2, en düşük sıklıkla kullanan destek niteliğindeki görev yapan çalışanlarda bu değer 2.1 puandır.

Bu veriler aşağıdaki tabloda gösterilmiştir. Tabloda, uygulanan anketin kategorilerinin en büyük değerleri koyu yazılmıştır. Bundan amaç yaşanan stres seviyesi ile kullanılan tekniklerin sıklıkları ve gösterilen tepkilerin yoğunluğu arasında bir ilişkinin var olup olmadığının test edilmesidir. Tablodan da anlaşılacağı gibi daha fazla stres yaşayan sınıfların daha sıklıkla bazı teknikleri kullandığı görülmektedir. Aynı şekilde stresle daha sık başetmek için çalışanların stres anında diğer guruplara (kadın/erkek, evli/bekar, teknik/idari/destek) oranla daha yoğun tepki verdikleri görülmüştür.

|           | <u>Cinsiyet</u> |              | <u>Bağlı Olunan Yönetim Kademesi</u> |                |                |                | <u>İşin Niteliği</u> |                |               |
|-----------|-----------------|--------------|--------------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------------|----------------|---------------|
|           | <u>Bayan</u>    | <u>Erkek</u> | <u>1. Kad.</u>                       | <u>2. Kad.</u> | <u>3. Kad.</u> | <u>4. Kad.</u> | <u>Teknik</u>        | <u>Mali İ.</u> | <u>Destek</u> |
| Faktörler | <b>2.4</b>      | 2.2          | <b>2.4</b>                           | 2.3            | 2.2            | 2.3            | <b>2.4</b>           | 2.3            | 2.2           |
| Teknikler | <b>2.7</b>      | 2.5          | 2.6                                  | 2.5            | <b>2.7</b>     | 2.6            | <b>2.8</b>           | 2.6            | 2.4           |
| Tepkiler  | <b>2.2</b>      | 2.1          | <b>2.2</b>                           | 2.1            | 2.0            | 2.1            | <b>2.2</b>           | <b>2.2</b>     | 2.1           |

Tablo 4.14. Puan Ortalamalarının Kategorilere Dağılımı Tablosu

Daha fazla stres yaşayanların bunun farkında olarak kendileri bir takım başetme teknikleri kullanmaktadırlar, doğal olarak daha fazla stres yaşadıkları için belirlenen tepkileri de daha sık göstermektedirler.

Yaş grupları itibariyle en yüksek strese 31-40 yaş grubunda rastlanılmıştır. Bu yaş grubunda bulunanlar tüm faktörlerde ortalama ve üstünde strese maruz kalmaktadırlar. Şirketin ağırlıkla erkek olması nedeniyle bu yaş grubunda yer alan 13 kişinin 11 tanesi erkektir. Oran olarak %85 erkeklerden oluşmaktadır. Bu yaş grubu döneminde erkeklerin çoğu, mesleklerinde aile yaşantılarında, sosyal yaşantılarında neyi ümit edip neyi gerçekleştirdiklerini karşılaştırdıkları bir bunalım dönemi yaşarlar. Bu yaş grubunda, diğer gruplara oranla stresle ilgili daha sık sağlık problemleri yaşamaktadır. İkinci olarak 21-30 yaş grubunda olanlar daha çok stres yaşamaktadırlar. Bu yaş grubunda bulunan genç çalışanlar daha büyük hayaller ve hedeflerle mevcut durum arasında bir gerilim yaşarlar. Bu hedeflere varmak için daha fazla risk alırlar ve karşılaştıkları her olumsuzluk strese neden olur.

Evli olarak çalışanların bekarlara oranla daha fazla stres yaşadıkları görülmektedir. Bekar çalışanların stresli ortamlarda daha fazla işe konsantrasyon problemleri yaşadıkları ve kendilerini işe daha zor verdikleri anlaşılmıştır.

Eğitim durumları itibariyle en çok stresi fakülte mezunları yaşamaktadırlar. Eğitim seviyesi yükseldikçe stres seviyesinin de arttığı gözlenmiştir. Stres düzeyi ile eğitim arasında anlamlı düzeyde bir ilişki olduğu gözlenmektedir. Eğitim düzeyi yükseldikçe stres düzeyinin de yükseldiği görülmüştür. (Karagüven,1997, s.159). Fakülte mezunları yaş olarak 21-30 ve 31-40 gruplarında bulunmaktadır. Benzer nedenlerden kaynaklanan strese maruz kalmaktadırlar.

Genel olarak işletme için aşırı stres bir sorun olarak tespit edilmemiştir. Burada örgütsel stresin seviyesinin düşük olması bir takım yenilikleri gerektirebilir. Optimum bir seviyede strese sahip bir örgütün düşük seviyeli bir örgütten daha başarılı olduğu bilinmektedir. Teorik kısımda da bahsedildiği gibi düşük stres algıda zayıflama, düşük enerji, dedikodu, işe geç kalmak ve devamsızlık sorunları doğurabilir.

Çalışanlar yapılan özelliğinden kaynaklanan zaman darlığından ve iş yükü fazlalığından beslenen stres yaşamaktadırlar.

İlk bakışta bu sorunun çözümü için işe yeni elemanların alınması, sahip olunan ekipmanın nitelik ve nicelik olarak artırılması, yetki devrine gidilerek ilk kademedeki yöneticiye bağlı çalışanların iş yükü kaynaklı streslerinin azaltılması önerilebilir.

İnşaat sektörü sahip olduğu özellik itibariyle bu tedbirlerin bir kısmını geçersiz kılmaktadır. İnşaat firmalarında projeler öncesinde, ihale öncesi teklif hazırlama dönemlerinde ve alınan işin belli bir tarihe yetiştirilmesi zorunluluğu karşısında iş yükü artmakta çalışma temposu yükselmektedir. Bu duruma çözüm olarak işe yeni eleman alınması önerilebilir. Fakat sektörde işler bu hızlilik ve yoğunlukla devam etmemektedir. İnşaat işletmeleri sürekli bünyelerinde bir çekirdek kadro bulundururlar. Bu kadro alınan işe bakılmaksızın muhafaza edilir. İstenilen nitelikteki elemanı, açılan projelere ve işlere derhal yetiştirmek sektörün genel bir sorunudur.

Bu sorun için alınabilecek önlemler arasında İnsan Kaynakları bölümünün sürekli güncellenen bir veri tabanına sahip olması, muhtemel işlere nitelik olarak uygun elemanlardan oluşan bir insan kaynağı havuzu oluşturması, çalışanlara birden fazla göreve uygun beceriler kazandırılması düşünülmektedir. Yine bu soruna bir çözüm olarak daha önce birlikte çalışan insanlarla ilişkilerin sıcak tutulması örgütü tanıyan bu kişilere ihtiyaç anında ulaşılması imkanlarının gözetilmesi gerekir.

Organizasyonda iş ve görev tanımlarında esnek olunması. Oluşturulacak bu tip organizasyon yapısı ile önceden tahmin edilemeyen durumlarda iş yükünün ve yoğunluğunun çalışanlarda strese yol açması engellenebilir.

Yaptığımız bu çalışmanın diğer sektörlerle ve işletmenin şantiye organizasyon ile merkezde gerçekleştirilen bu çalışmanın karşılaştırmalı olarak değerlendirilmesi daha etkin sonuçlar verecektir.



## KAYNAKLAR

- 1- Akkoyun Füsün, Kendini Gerçekleştirme ve Kaygı, A.Ü. Eğt. Bil. Fak. Derg. cilt:21, sayı: 1, 1988
- 2- Allen Roger J., Human Stress: It's Nature and Control, Mc. Milan Pub., New York 1983
- 3- Ataay İsmail D., Çalışma Hayatı Kalitesinin Geliştirilmesi, MPM Sempozyumu, Ankara 1993
- 4- Balcı Ali, Üniversite Öğretim Elamanları İş Stresi Ölçeği, Ank.Ü. Eğt. Bil. Derg. Cilt:2 Sayı: 26, Ankara 1993
- 5- Baltaş A.ve Z., Stres ve Başaıkma Yolları, Remzi Kitabevi, İstanbul 1996
- 6- Baltaş Acar, Pozitif Düşünme Modeli, TÜSSİDE Stres Yön. Sem., Gebze 1987
- 7- Baltaş Zuhall, Stresin Psikolojik Özellikleri, TÜSSİDE Stres Yönetimi Semineri, Gebze 1987
- 8- Başaran I.Ethem, Örgütsel Davranış, Ankara Ü. Eğt. Fak. Yay. No: 108, Ankara 1983
- 9- Bolaç Vesile, Ayurveda Strese En Kolay Çözüm, Sistem Yay., İstanbul 1995
- 10- Brain Richard O., Dickinson Alyce M., Rosow Micheal P., Management Industrial Behavior Modifaction A Management Handbook, Pergamen Press, London 1965
- 11- Caplan Robert D ve R.P John, Organizational Stress and Individual Strain, A.J.Marrow, New York 1973
- 12- Cloud Henry ve Townsend John, Sınırlar, Çev. İdil Güpgüpoğlu, Sistem Yay. İstanbul 1997
- 13- Davis Keith, Human Behavior At Work: Organizational Behavior, TATA Mc. Graw Hill., New Delhi 1987
- 14- Davis Keith, İşletmede İnsan Davranışı, Çev. Kemal Tosun başkanlığında bir grup, İ.Ü. İşl. Fak.İ.İ.E. Yay. No: 57, İstanbul 1986

- 15- Delamotte Yves ve Takezawa Shin-İchi, Quality of Working Life in International Perspective, ILO, Cenevre 1986
- 16- Dereli Toker, Çatışma ; Kaynakları ve Giderme Yolları, TÜSSİDE 1988
- 17- DuBrin Andrew, Effective Business Psychology, Reston Publishing Company, Virginia 1986
- 18- Elliot G.R. ve Eisdorfer C., Stress and Human Health, Springer Pub. Co., 1982
- 19- İlhan Erdoğan, İşletme Yönetiminde Kişiliğe Bağlı Çatışma, Stres ve Çözüm Yolları, MESS Yay., Ankara 1990
- 20- Erdut Tijen, Yeni Teknolojilerin İş İlişkileri Yapısı Üzerindeki Etkisi, Çimento İşverenleri Dergisi, Cilt:15, Sayı:5, İstanbul 1997
- 21- Eren Erol, Yönetim Psikolojisi, İ.İ.E. Yay., İstanbul 1984
- 22- Eren Erol, Yönetim ve Organizasyon, Beta Yay., İstanbul 1993
- 23- Eren Erol, Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, Beta Yay., İstanbul 1998
- 24- Erkan Necmettin, İşletmelerde İnsan Gücü Verimliliği İçin, MPM Yay. No.384, Ankara 1989
- 25- Eysenck H.J., Stress Research, Cooper C.L. John Wiley & Sons Ltd., New York 1983
- 26- Ertekin Yücel, Stres ve Yönetim, TODAİE Yay. No.253, Ankara 1993
- 27- Friedman M. ve Rosenman R.H., Type A Behavior and Your Heart, New York 1974
- 28- Gibson J.L., Ivancevich J.M. ve Donnelly J.H., Organization: Behavior Structure, Processes Business Inc., Texas 1979
- 29- Gilmer B.V.H., Applied Psychology Adjustment in Living and Work, Mc. Graw Hill., New York 1975
- 30- İncir Gülten, Çalışanların İş Doyumu Üzerine Bir İnceleme , MPM Yay. No.401, Ankara 1990
- 31-Kaldırımcı Nurettin, Örgütsel Davranış Açısından Stres, Erciyes Ü. İ.İ.B.F Derg. Sayı :5, Aralık 1983

- 32- Karagüven M.Hülya Ünal, İş Kazaları İle Stres Kaygı ve Öfke Arasındaki İnceleme , İ.Ü. İşl. Fak., Doktora Tezi, İstanbul 1997
- 33- Katz Daniel, Kahn Robert L., Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi, Çev.Halil Can, Yavuz Bayar, Doğan Basımevi, Ankara 1997
- 34- Kocaoğlu Ergun, Değişimler Sonucu Örgütlerde Bireysel Geliştirme Teknikleri ve Stres Yönetimi, İ.Ü. Sos. Bil. Ens., Y.Lisans Tezi, İstanbul 1996
- 35- Kolasa Blair J., İşletmeler İçin Davranış Bilimlerine Giriş, İÜ.İ.F.İ.İ.E. Yay. No:42, İstanbul
- 36- Köknel Özcan, Zorlanan İnsan, İstanbul 1992
- 37- Lazarus R.S. ve Folkman S., Stress Appraisal and Copinmg, Springer Pub. Co., New York 1984
- 38- Lazarus R.S., Psychological Stress and Coping, Mc. Graw Hill., New York 1966
- 39- Leawit Harold J., Managerial Psychology, The University of Chicago Press., Chicago 1978
- 40- Manisalı Erol, İktisada Giriş, İstanbul 1992
- 41- Matteson Micheal T., Controlling Work Stress Effective Human Resource and Management Strategies, Jossey- Bass Publisers, London 1988
- 42-Öktem Kemal, Zaman Yönetimi: Örgütsel Etkililiği Artırmada Zaman Faktöründen Yararlanma, Amme İdaresi Dergisi, Cilt:26 Sayı:1, Ankara 1993
- 43- Öktem Kemal, Yönetim Geliştirmede Bir Yaklaşım: Örgüt Geliştirme, Amme İdaresi Dergisi, Cilt:24 Sayı:4, Ankara 1991
- 44-Öztaş Beria, Stres Fizyolojisi ve Organizmada Oluşturduğu Zararlı Etkiler, TÜSSİDE Stres Yönetimi Semineri, Gebze 1987
- 45- Quick James C. ve Quick J.D., Organizational Stress And Preventive Management, McGraw Hill, New York 1984
- 46- Pekçetin Cemil, Hastanere Kabulde Hastaların Anksiyetelerinin Ölçülüp Değerlendirilmesi Üzerine Bir Araştırma, İstanbul 1981

- 47- Peker Ömer, Yönetim Geliştirmenin Sürekliliği, TODAİE Yay. No:258, Ankara 1995
- 48- Rosenman R.H ve Chasney M.A., Specifity in Stress Models: Examples Drawn From Type A Behavior, C.L.Cooper,New York 1985
- 49- Sağlam Mehmet, Örgütsel Değişme, TODAİE Yay., Ankara 1979
- 50- Samuel William, Personality, Mc. Graw Hill Book Co., London 1981
- 51- Schafer Walter, Stress Management For Wellness, Mc.Graw Hill. New York 1987
- 52- Sofuoğlu Serpil, Özel ve Kamu Bankalarında Çalışan Şef Konumundaki Yöneticilerin Çalışma Ortamından Kaynaklanan Stres Düzeylerinin Karşılaştırılmasına Yönelik Uygulamalı Bir Araştırma, Y.Lisans Tezi, İ.Ü Sos.Bil. Enst., İstanbul 1994
- 53- Şencan Hüner, Örgütsel Gerilim Sorununun İncelenmesi İçin Bir Model Arayışı, İ.Ü.İşl. Fak. Derg., cilt:17 sayı:2, İstanbul 1988
- 54- Şencan Hüner, Yönetici Gerilimi Kişilik Başaçıkma Süreçleri İlişkisi ve Metal Sanayiinde Uygulama Bir Araştırma, İ.Ü. Sos. Bil. Ens., Doktora Tezi, İstanbul 1986
- 55- Tezcan Nursel, Stres ve İnsan, TÜSSİDE Stres Yönetimi Semineri , Gebze 1987
- 56- Thomas J.M. ve Bennis W.G., Management: Change and Conflict, Penguin Books, Biddlesex 1979
- 57- Tolan Barlas, Toplum Bilimlerine Giriş, Ankara 1975
- 58- Tosi H.L.ve Hammer W.C., Organizational Behavioral And Management, St. Clair Pres, New York 1974
- 59- Uyangil Cavide, Çalışma Yaşamını İnsancillaştırılmasında İş Yapılandırmanın Yeri ve Önemi ve Bir Örnek Olay Çalışması, Doktora Tezi, İ.Ü. Sos.Bil. Enst., İstanbul 1983

- 60- Warshaw J. Managing Stress, Addison- Wesley Publishing Company, London  
1979
- 61-Williams J. Clifton, Human Behavior in Organization, SW Pub. Co., Ohio  
1978
- 62- Wolman Benjamin B., Dictionary of Behavioral Sciences, Van Nostran,  
Reinhold Company 1973
- 63- Yener Alev, Tenolojik, Ekonomik ve Sosyal Hayata Bağlı Olarak İşletmelerde  
Meydana Çıkan Değişim ve Bu Değişimin Ortaya Çıkardığı Problemleri  
Ortadan Kaldırmak İçin Geliştirilen Örgüt Gelişimi Tekniklerinden Duyarlılık  
Eğitimi, Doktora Tezi, İ.Ü. Sos.Bil. Enst., İstanbul 1989
- 64- Yüksel Nihat, Ruhsal Açından İşçi-İşveren İlişkileri, Kazalar ve Üretkenlik, İş  
Sağlığı ve İş Güvenliği Sempozyumu, Ankara 1991
- 65- Ergün Ercan, Örgütlerde Çatışma Yönetimi ve Bir Uygulama, Yüksek Lisans  
Tezi, GYTE, Gebze 1997

## ÖZGEÇMİŞ

1972 yılında Ardahan'ın Hanak ilçesinde doğdu. İlk, Orta ve Lise eğitimini İstanbul Pendik'te tamamladı. 1988 yılında İstanbul İktisat Fakültesine kaydoldu. 1992 yılında İktisat Bölümünden mezun olan Yıldırar Akpınar İngilizce ve Fransızca bilmektedir.



## EK 1

Uygulamalı araştırmada kullanılan anket aşağıdadır.

### **KİŞİSEL BİLGİLER**

Bu bölümdeki sorularda size ait kişisel bilgiler sorulmaktadır. Size uygun gelen seçeneğin yanındaki kutucuğun içine çarpı koyun. Lütfen hiç bir soruyu cevapsız bırakmayın.

**1.Cinsiyetiniz :**

- ☐ Bayan ☐ Erkek

**2. Yaşınız :**

- ☐ 0 -20 ☐ 31-40 ☐ 51-60  
☐ 21-30 ☐ 41-50 ☐ 60 +

**3. Medeni haliniz :**

- ☐ Bekar ☐ Evli

**4. En son mezun olduğunuz okul :**

- ☐ Lise ☐ Doktora  
☐ Yüksekokul ☐ \_\_\_\_\_  
☐ Fakülte ( Diğerleri varsa belirtiniz. )

**5. Hangi kademedeki bir yöneticiye bağlı olarak çalışıyorsunuz :**

- ☐ Yönetim Kuruluna , Genel Müdüre bağlı olarak  
☐ Genel Müdür Yardımcısına veya Yönetime direkt bağlı bir yöneticiye bağlı olarak  
☐ Müdüre bağlı olarak  
☐ Müdür Yardımcısı, Şef, Şef Yardımcısına veya bir sorumluya bağlı olarak

**6. Şu anda yaptığınız görev nitelik olarak aşağıdaki seçeneklerden hangisine uygundur :**

- ☐ Teknik bir görev ( Mühendislik ve Mimarlık işleri - Yönetmelik teknik görevler dahil )  
☐ İdari nitelikli ( Mali, yönetmelik işler )  
☐ Destek hizmetleri ( İlk iki tür işlere destek sağlayıcı - asistanlık, sekreterlik vb. )

### İŞYERİNDE STRES YARATAN FAKTÖRLER

Anketimizin bu bölümünde sizin işinizde yaşadığınız stresleri belirtmeniz istenmiştir. Bu amaçla işinizde stres yaratması muhtemel faktörler yazıldı, karşılına da bunların sizde yarattığı stresin derecesini ölçmek üzere bir ölçek kondu. Sizden her bir faktörü dikkatle okuyarak onun sizde yarattığı stresin derecesini, karşısındaki seçeneklerden size uygun olanı gösteren rakama denk gelen kutuyu işaretlemeniz istendi.

#### Kullanılan Ölçek

- ☐ 1- Asla stres yaratmıyor ..... ( 0 )
- ☐ 2- Seyrek olarak stres yaratıyor...( % 20'yi aşmayan )
- ☐ 3- Bazen stres yaratıyor..... ( % 50 )
- ☐ 4- Sık sık stres yaratıyor.....( % 90'ı aşmayan )
- ☐ 5- Daima stres yaratıyor.....( %100)

#### Örnek:

- 4- İş yükünün fazlalığı ve zaman darlığı ..... 1 2 3 4 5  
☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Eğer siz bu faktörün karşısındaki 4'ü işaretlemişseniz, bu faktörün sizde “sık sık” stres yarattığını belirtiyorsunuz demektir.

Her faktör için bir kutunun işaretleneceğini unutmayınız.

#### İşyerinde Stres Yaratan Faktörler

- |                                                                                        | 1                        | 2                        | 3                        | 4                        | 5                        |
|----------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1- Sorumlulukların yerine getirilmesinde yetki yetersizliği.....                       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2- Gerek işle ilgili gerekse özel taleplerin dikkate alınmaması                        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3- İş yükünün fazlalığı ve zamanın darlığı.....                                        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4- İşle ilgili kararlara katılamamak, önerilerin dikkate alınmaması                    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5- Kendini işin gereklerine göre yetersiz görme, .....                                 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6- Görevden alınma, işten çıkarılma korkusu                                            | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7- İşyerinde gelişme ve terfi imkanlarının az olması.....                              | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 8- Diğer çalışanların yanlış davranışları, onlar tarafından<br>hoşlanılmadığınız hissi | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 9- Rol çatışması ( roller ve kişilikler arasında ).....                                | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 10- İşyerinde gerekli bilgilere ulaşmada karşılaşılan güçlükler                        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 11- İşe gelip gitme -ulaşım-.....                                                      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 12- Monoton işler                                                                      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 13-Tatil sonu işe dönüş.....                                                           | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 14- Aşırı disiplin, sıkı denetim                                                       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 15- İşle ilgili kuralların sıkça değişmesi.....                                        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

*İşyerinde stres faktörleri..***1 2 3 4 5**

- 16- İşyerinde kaynak ve imkanların dağıtımında  
dengesizlik ..... ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
- 17- İşyerinde ilişkilerde bireylere herhangi birinin adamı  
gözü ile önyargılı bakılması ..... ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
- 18- Kendinin ve yaptığı işin önemsenmemesi..... ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
- 19- İşyerinde mekan ve donanım yetersizliği ..... ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
- 20- Her aşamadaki yöneticilerin atamayla gelmesi..... ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
- 21- Maaş ve ödemelerin azlığı ..... ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
- 22 - Siyasal baskı ve karışma..... ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
- 23- Amirlerle ortaya çıkan sürtüşme ve sorunlar ..... ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
- 24- Astlarla ortaya çıkan sürtüşme ..... ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
- 25- Uzun ve yorucu çalışma ..... ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
- 26- Aşırı mali ve teknik sorumluluk duygusu içinde bulunma..... ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
- 27- Aileye ve sosyal hayata yeterli zamanın verilememesi ..... ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
- 28- Kendine olan güvenin azlığı..... ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

İşinizle ilgili olduğunu düşündüğünüz yukarıda belirtilmeyen nedenler varsa  
lütfen ekleyiniz.

|       |                          |                          |                          |                          |                          |
|-------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| ..... | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ..... | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ..... | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ..... | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

### STRESLE BAŞAÇIKMAK İÇİN KULLANDIĞINIZ TEKNİKLER

Bu bölümde sizden yukarıda belirttiğiniz kaynaklarından doğan stresle başaachikmak için kullandığınız teknikler tespit edilmek istendi. Aşağıda yazılan tekniklerin karşılarında yine bir ölçülendirme vardır. Sizden bu teknikleri okuduktan sonra bunu hangi sıklıkla kullandığınızı , uygun olan kutuyu işaretleyerek belirtmeniz istendi.

#### Kullanılan Ölçek

- ☐ 1- Hiç kullanmıyorum.....( 0 )
- ☐ 2- Çok nadir olarak kullanıyorum.....( % 20'yi aşmayan )
- ☐ 3- Arasıra kullanıyorum..... ( % 50 )
- ☐ 4- Çoğunlukla kullanıyorum.....( % 90'ı aşmayan )
- ☐ 5- Her zaman kullanıyorum.....( %100)

#### Stresle Başetme Stratejileri

|                                                                                           | 1                        | 2                        | 3                        | 4                        | 5                        |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1- Hoş olmayan durumların yaşanabileceği kişilerle yüz yüze gelmekten kaçınma .....       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2- Fiziksel egzersiz yapmak .....                                                         | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3- Stres durumunda sinirliliği ve öfkeyi dışa vurma .....                                 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4- İşin uzun dönemde yoluna gireceğine inanmak .....                                      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5- Sorunları unutmak için kendini daha çok işe vermek .....                               | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6- Stresle başedebilmek için evde veya dışarıda içki içmek .....                          | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7- Elinden gelenin en iyisini yaptığına inanmak .....                                     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 8- Sigara ya da puro içme .....                                                           | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 9- Gün içinde işyerinde olanları unutmaya çalışma .....                                   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 10- Sorunlarını başkalarına anlatarak paylaşılmasını sağlamak .....                       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 11- Sorun hakkında yapıcı eylemde bulunma .....                                           | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 12- İş yeniden dizayn etme .....                                                          | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 13- Kendi kendine gevşemeyi öğrenme.....                                                  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 14- Hayattan beklenti ve amaçları açıklığa kavuşturma .....                               | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 15- Stres yaratan olayları ona verilecek tepkiyi en küçük yapacak şekilde yorumlama ..... | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 16- Stres yaratan olay ve durumla yüzyüze gelme / kaçınmamak .....                        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 17- “Daha kötüsü olabilirdi ” diye düşünmek, hazırlıklı olmak .....                       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 18- Konuyla ilgili birini suçlama .....                                                   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 19- Amaç ve beklentileri değiştirme.....                                                  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 20- Önceden oluşan inançları değiştirmek .....                                            | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 21-Müzik dinlemek, sinema veya tiyatroya gitmek.....                                      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 22- Uyku uyuma .....                                                                      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 23- Stres yaratan durumu düşünmeme.....                                                   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 24- Manevi yönün güçlendirilmesi .....                                                    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 25-.....                                                                                  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

### STRES DURUMUNA KARŞI ALINAN TAVIR

Bu bölümde stres durumunda işinize karşı olan tavır ve davranışlarınız tespit edilmek istendi. Stres durumunda, maddeler halinde verilen tepkileri ve tavırları ne derece gösterdiğinizizi kullanılan ölçek yardımıyla belirtmeniz istendi.

#### Kullanılan Ölçek

- ☐ 1- Hiç göstermem..... ( 0 )
- ☐ 2- Çok az gösteririm..... ( % 20'yi aşmayan)
- ☐ 3- Arasına gösteririm.....( % 50)
- ☐ 4- Çok kere gösteririm.....( % 90'ı aşmayan)
- ☐ 5- Her zaman gösteririm.....(%100)

#### Stres Durumundaki Tavrı

|                                                                          | 1                        | 2                        | 3                        | 4                        | 5                        |
|--------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1- Kendimi tam olarak işe veremem.....                                   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2- İş yapma - çalışma isteğim kalmaz                                     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3- Çalıştığım insanlarla işbirliği yapmam.....                           | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4- İşimde çok sık hata yaparım                                           | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5- İnsanlara karşı kırıcı ve kaba olurum .....                           | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6- Aşırı alınganlık gösteririm                                           | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7- Sıkça izin ve rapor alarak işimden uzaklaşırım .....                  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 8- İşimden ayrılmak isterim                                              | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 9- Enerjimi büyük oranda kendimi sakinleştirmeye, kontrole harcarım..... | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 10- İşe gelmek istemem                                                   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 11-Yaptığım işten çabuk bıkarım .....                                    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 12- Kendi kabuğuma çekilirim                                             | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 13- Sağlık problemleri yaşarım .....                                     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 14- .....                                                                | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

## 1. KÜME

| Case | F01 | F02 | F03 | F04 | F05 | F06 | F07 | F08 | F09 | F10 | F11 | F12 | F13 | F14 | F15 | F16 | F17 | F18 | F19 | F20 | F21 | F22 | F23 | F24 |
|------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| 6    | 2   | 2   | 5   | 2   | 1   | 1   | 2   | 2   | 2   | 2   | 1   | 2   | 2   | 1   | 1   | 3   | 1   | 2   | 2   | 1   | 3   | 1   | 1   | 1   |
| 8    | 4   | 4   | 3   | 4   | 1   | 1   | 3   | 1   | 3   | 4   | 1   | 4   | 4   | 1   | 3   | 4   | 4   | 4   | 1   | 1   | 4   | 5   | 1   | 1   |
| 22   | 3   | 3   | 3   | 4   | 5   | 2   | 4   | 5   | 1   | 2   | 4   | 5   | 5   | 2   | 2   | 3   | 2   | 3   | 2   | 3   | 5   | 1   | 1   | 1   |
| 55   | 1   | 5   | 5   | 5   | 1   | 1   | 3   | 1   | 1   | 4   | 2   | 4   | 0   | 0   | 0   | 4   | 1   | 5   | 5   | 1   | 5   | 1   | 1   | 1   |
| 56   | 5   | 4   | 5   | 4   | 2   | 1   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 4   | 3   | 4   | 4   | 3   | 3   | 4   | 5   | 5   | 2   | 3   | 4   | 4   |
| 57   | 5   | 3   | 5   | 4   | 1   | 1   | 3   | 1   | 1   | 5   | 3   | 5   | 5   | 5   | 5   | 2   | 1   | 2   | 5   | 1   | 5   | 5   | 3   | 1   |
| 60   | 3   | 2   | 5   | 3   | 2   | 1   | 4   | 0   | 3   | 4   | 2   | 4   | 4   | 2   | 3   | 4   | 1   | 2   | 3   | 1   | 2   | 2   | 2   | 1   |
| 62   | 4   | 5   | 2   | 4   | 1   | 1   | 5   | 2   | 2   | 3   | 3   | 5   | 1   | 5   | 4   | 3   | 1   | 4   | 4   | 1   | 5   | 3   | 3   | 1   |
| F25  | F26 | F27 | F28 | S01 | S02 | S03 | S04 | S05 | S06 | S07 | S08 | S09 | S10 | S11 | S12 | S13 | S14 | S15 | S16 | S17 | S18 | S19 | S20 |     |
| 2    | 2   | 2   | 1   | 1   | 5   | 3   | 5   | 1   | 2   | 4   | 1   | 5   | 4   | 5   | 2   | 1   | 1   | 2   | 2   | 4   | 2   | 2   | 2   |     |
| 4    | 1   | 4   | 1   | 1   | 1   | 4   | 2   | 2   | 1   | 4   | 1   | 3   | 3   | 3   | 3   | 4   | 4   | 2   | 3   | 1   | 4   | 3   | 4   |     |
| 5    | 5   | 2   | 1   | 2   | 1   | 3   | 3   | 4   | 3   | 5   | 1   | 5   | 4   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 4   | 2   | 3   | 2   |     |
| 3    | 5   | 1   | 1   | 3   | 5   | 5   | 1   | 1   | 1   | 3   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 1   | 5   | 1   | 5   | 1   | 1   | 1   | 1   |     |
| 4    | 5   | 5   | 2   | 3   | 3   | 4   | 3   | 4   | 3   | 2   | 4   | 5   | 1   | 5   | 1   | 5   | 5   | 5   | 1   | 3   | 1   | 3   | 3   |     |
| 5    | 1   | 5   | 1   | 1   | 3   | 5   | 3   | 1   | 1   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 2   | 1   | 1   | 5   | 2   |     |
| 4    | 3   | 4   | 1   | 1   | 2   | 3   | 3   | 1   | 1   | 5   | 1   | 3   | 3   | 2   | 4   | 4   | 4   | 3   | 3   | 4   | 4   | 2   | 3   |     |
| 2    | 3   | 5   | 1   | 3   | 3   | 4   | 2   | 4   | 3   | 1   | 5   | 1   | 4   | 2   | 0   | 4   | 4   | 4   | 3   | 3   | 1   | 1   | 3   |     |
| S21  | S22 | S23 | S24 | K01 | K02 | K03 | K04 | K05 | K06 | T01 | T02 | T03 | T04 | T05 | T06 | T07 | T08 | T09 | T10 | T11 | T12 | T13 |     |     |
| 5    | 3   | 2   | 2   | 1   | 3   | 2   | 2   | 2   | 3   | 2   | 2   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 3   | 4   | 1   | 2   | 1   | 1   | 1   |     |
| 4    | 1   | 3   | 2   | 2   | 3   | 2   | 3   | 2   | 2   | 3   | 4   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 4   | 2   | 5   | 4   | 1   | 2   | 2   |     |
| 5    | 5   | 5   | 5   | 1   | 3   | 2   | 3   | 3   | 1   | 2   | 3   | 3   | 2   | 1   | 1   | 1   | 1   | 5   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   |     |
| 3    | 2   | 1   | 1   | 2   | 2   | 1   | 3   | 4   | 1   | 4   | 1   | 2   | 1   | 2   | 1   | 1   | 2   | 5   | 1   | 1   | 1   | 3   | 4   |     |
| 3    | 3   | 1   | 1   | 1   | 4   | 2   | 1   | 3   | 1   | 4   | 5   | 4   | 3   | 2   | 2   | 1   | 3   | 5   | 3   | 3   | 3   | 4   | 1   |     |
| 5    | 5   | 4   | 4   | 2   | 3   | 1   | 2   | 3   | 2   | 3   | 5   | 1   | 1   | 3   | 1   | 1   | 5   | 5   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   |     |
| 5    | 3   | 2   | 2   | 2   | 2   | 1   | 3   | 3   | 2   | 2   | 2   | 1   | 1   | 2   | 1   | 1   | 2   | 5   | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   |     |
| 5    | 4   | 2   | 3   | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   | 1   | 4   | 5   | 2   | 2   | 1   | 2   | 1   | 2   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   |     |

## 2. KÜME

[illegible]

## 2. KÜME

| Case | S05 | S06 | S07 | S08 | S09 | S10 | S11 | S12 | S13 | S14 | S15 | S16 | S17 | S18 | S19 | S20 | S21 | S22 | S23 | S24 | K01 | K02 | K03 | K04 | K05 | K06 | T01 | T02 | T03 | T04 | T05 | T06 | T07 | T08 | T09 | T10 | T11 | T12 |   |
|------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|---|
| 1    | 4   | 1   | 5   | 2   | 4   | 1   | 4   | 3   | 1   | 2   | 3   | 4   | 1   | 1   | 2   | 3   | 2   | 1   | 2   | 3   | 1   | 4   | 2   | 3   | 1   | 1   | 2   | 1   | 1   | 2   | 3   | 3   | 4   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   |   |
| 2    | 2   | 1   | 3   | 1   | 2   | 3   | 3   | 2   | 1   | 1   | 2   | 4   | 2   | 2   | 2   | 2   | 1   | 5   | 2   | 4   | 2   | 3   | 2   | 2   | 1   | 2   | 2   | 3   | 3   | 4   | 4   | 2   | 2   | 4   | 1   | 1   | 1   | 1   |   |
| 3    | 4   | 1   | 5   | 3   | 3   | 2   | 4   | 4   | 4   | 4   | 3   | 5   | 3   | 2   | 4   | 3   | 4   | 4   | 4   | 1   | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   | 1   | 3   | 3   | 1   | 4   | 3   | 4   | 2   | 3   |   |
| 4    | 4   | 1   | 3   | 1   | 2   | 3   | 3   | 2   | 2   | 1   | 1   | 4   | 2   | 3   | 1   | 2   | 3   | 1   | 2   | 3   | 1   | 4   | 2   | 5   | 1   | 2   | 2   | 4   | 4   | 1   | 2   | 4   | 1   | 2   | 5   | 3   | 4   | 2   | 3 |
| 8    | 1   | 1   | 5   | 2   | 1   | 1   | 5   | 4   | 1   | 4   | 1   | 5   | 4   | 1   | 1   | 2   | 4   | 3   | 3   | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   |   |
| 13   | 1   | 1   | 4   | 1   | 1   | 1   | 3   | 4   | 1   | 2   | 2   | 5   | 1   | 3   | 1   | 1   | 4   | 3   | 1   | 5   | 1   | 4   | 2   | 3   | 2   | 2   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   |   |
| 14   | 4   | 3   | 2   | 1   | 3   | 3   | 4   | 3   | 2   | 2   | 3   | 2   | 4   | 1   | 3   | 3   | 4   | 2   | 2   | 4   | 1   | 3   | 2   | 3   | 4   | 1   | 1   | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   |   |
| 15   | 5   | 2   | 2   | 1   | 3   | 4   | 3   | 4   | 5   | 4   | 3   | 5   | 5   | 1   | 5   | 5   | 1   | 2   | 3   | 4   | 1   | 3   | 2   | 3   | 4   | 2   | 2   | 3   | 3   | 1   | 4   | 4   | 1   | 4   | 5   | 4   | 2   | 2   |   |
| 16   | 4   | 4   | 4   | 3   | 4   | 1   | 1   | 2   | 2   | 2   | 3   | 2   | 5   | 1   | 2   | 3   | 2   | 2   | 2   | 3   | 1   | 3   | 2   | 3   | 4   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   |   |
| 17   | 1   | 1   | 4   | 1   | 4   | 1   | 4   | 4   | 1   | 2   | 5   | 2   | 4   | 2   | 2   | 3   | 4   | 5   | 1   | 1   | 1   | 3   | 2   | 3   | 4   | 1   | 1   | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   |   |
| 18   | 3   | 1   | 3   | 2   | 5   | 3   | 3   | 4   | 2   | 1   | 3   | 4   | 2   | 1   | 1   | 1   | 3   | 3   | 3   | 4   | 1   | 2   | 1   | 1   | 3   | 2   | 2   | 3   | 3   | 1   | 4   | 4   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   |   |
| 19   | 1   | 2   | 1   | 3   | 2   | 1   | 4   | 3   | 4   | 4   | 2   | 4   | 1   | 1   | 3   | 3   | 5   | 2   | 2   | 3   | 1   | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   |   |
| 20   | 1   | 1   | 4   | 1   | 1   | 1   | 2   | 3   | 1   | 5   | 4   | 1   | 3   | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   | 1   | 1   | 2   | 2   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   |   |
| 21   | 3   | 1   | 4   | 1   | 4   | 1   | 1   | 4   | 2   | 2   | 2   | 5   | 3   | 1   | 2   | 3   | 5   | 3   | 3   | 4   | 1   | 2   | 2   | 3   | 4   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   |   |
| 23   | 5   | 1   | 5   | 1   | 1   | 5   | 3   | 1   | 4   | 2   | 4   | 2   | 3   | 1   | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   | 1   | 1   | 2   | 1   | 1   | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   |   |
| 24   | 2   | 1   | 3   | 1   | 3   | 1   | 3   | 3   | 1   | 4   | 4   | 2   | 3   | 1   | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   | 3   | 1   | 2   | 2   | 1   | 3   | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   |   |
| 25   | 3   | 1   | 5   | 2   | 2   | 2   | 3   | 3   | 1   | 3   | 3   | 4   | 5   | 1   | 3   | 3   | 5   | 0   | 1   | 3   | 1   | 5   | 1   | 1   | 2   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   |   |
| 28   | 3   | 1   | 3   | 1   | 3   | 3   | 3   | 3   | 1   | 4   | 3   | 3   | 4   | 3   | 3   | 3   | 4   | 2   | 1   | 4   | 1   | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   |   |
| 29   | 3   | 1   | 5   | 3   | 1   | 2   | 2   | 4   | 1   | 5   | 4   | 4   | 3   | 1   | 2   | 2   | 2   | 2   | 1   | 1   | 1   | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   |   |
| 30   | 5   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 5   | 3   | 3   | 5   | 4   | 4   | 4   | 3   | 2   | 2   | 2   | 2   | 5   | 3   | 1   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   |   |
| 31   | 4   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 2   | 4   | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   |   |
| 32   | 4   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 4   | 2   | 5   | 4   | 4   | 4   | 1   | 3   | 3   | 3   | 3   | 2   | 1   | 2   | 3   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   |   |
| 33   | 3   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 3   | 3   | 1   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 2   | 2   | 2   | 2   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   |   |
| 35   | 3   | 1   | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   | 4   | 4   | 2   | 2   | 4   | 4   | 3   | 1   | 2   | 2   | 2   | 4   | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   |   |
| 36   | 3   | 1   | 5   | 1   | 4   | 3   | 3   | 3   | 1   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 2   | 2   | 2   | 2   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   |   |
| 38   | 3   | 2   | 2   | 1   | 4   | 1   | 1   | 2   | 4   | 2   | 2   | 4   | 4   | 3   | 2   | 2   | 2   | 2   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   |   |
| 38   | 3   | 2   | 2   | 1   | 3   | 5   | 3   | 3   | 1   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 2   | 2   | 2   | 2   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   |   |
| 41   | 2   | 4   | 1   | 3   | 4   | 1   | 1   | 3   | 4   | 2   | 1   | 3   | 3   | 3   | 2   | 2   | 2   | 2   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   |   |
| 44   | 4   | 1   | 3   | 5   | 1   | 1   | 4   | 3   | 1   | 3   | 1   | 4   | 4   | 3   | 1   | 2   | 2   | 2   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   |   |
| 46   | 1   | 1   | 4   | 1   | 2   | 3   | 3   | 4   | 1   | 3   | 3   | 4   | 4   | 3   | 2   | 2   | 2   | 2   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   |   |
| 47   | 3   | 4   | 4   | 4   | 3   | 4   | 4   | 4   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 5   | 4   | 4   | 4   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   |   |
| 48   | 3   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   |   |
| 49   | 1   | 1   | 3   | 1   | 5   | 1   | 1   | 3   | 2   | 2   | 2   | 3   | 3   | 1   | 1   | 2   | 2   | 2   | 5   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   |   |
| 52   | 5   | 1   | 5   | 1   | 5   | 1   | 1   | 5   | 4   | 5   | 4   | 5   | 5   | 1   | 3   | 3   | 3   | 3   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   |   |
| 58   | 3   | 1   | 1   | 1   | 4   | 1   | 1   | 3   | 1   | 2   | 2   | 3   | 4   | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   |   |
| 59   | 4   | 1   | 5   | 1   | 5   | 2   | 1   | 5   | 4   | 4   | 3   | 4   | 5   | 2   | 1   | 1   | 1   | 1   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   |   |
| 63   | 3   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 3   | 1   | 2   | 3   | 3   | 3   | 1   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   |   |
| 64   | 3   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 3   | 1   | 4   | 3   | 3   | 3   | 1   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   |   |
| 66   | 3   | 2   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 3   | 1   | 3   | 3   | 3   | 3   | 1   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   |   |
| 68   | 3   | 3   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 3   | 1   | 4   | 3   | 3   | 3   | 1   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   |   |
| 70   | 2   | 3   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 3   | 1   | 4   | 3   | 3   | 3   | 1   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   |   |
| 72   | 3   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 3   | 1   | 4   | 3   | 3   | 3   | 1   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   |   |

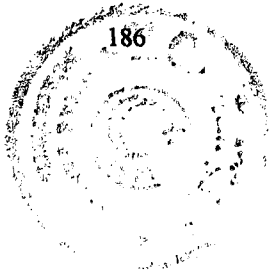
3. KÜME

| Case | F01 | F02 | F03 | F04 | F05 | F06 | F07 | F08 | F09 | F10 | F11 | F12 | F13 | F14 | F15 | F16 | F17 | F18 | F19 | F20 | F21 | F22 | F23 | F24 | F25 | F26 | F27 | F28 | S01 | S02 | S03 | S04 | S05 | S06 |
|------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| 10   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 0   | 0   | 0   | 1   | 1   | 1   | 1   | 0   | 0   | 1   | 1   | 1   | 1   | 0   | 1   | 1   | 0   | 5   | 1   | 2   | 1   | 1   | 1   |
| 11   | 3   | 2   | 1   | 3   | 1   | 1   | 1   | 2   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 5   | 1   | 3   | 4   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 5   | 1   | 1   | 1   | 5   | 5   |
| 12   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 3   | 1   | 2   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 0   | 0   | 1   | 0   | 1   | 0   | 1   | 0   | 0   | 1   | 1   | 2   | 2   | 1   | 2   | 1   |
| 27   | 1   | 1   | 4   | 1   | 0   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 0   | 1   | 0   | 1   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 1   | 1   | 0   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 2   | 1   |
| 40   | 2   | 2   | 3   | 2   | 2   | 1   | 2   | 1   | 2   | 3   | 1   | 3   | 2   | 1   | 1   | 2   | 2   | 3   | 1   | 1   | 3   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   |
| 50   | 1   | 2   | 3   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 2   | 1   | 2   | 1   | 1   | 2   | 1   | 2   | 2   | 1   | 2   | 2   | 1   | 2   | 2   | 1   | 2   | 1   | 1   | 2   | 3   | 3   | 2   | 3   | 2   |
| 53   | 3   | 4   | 3   | 5   | 2   | 1   | 3   | 1   | 1   | 4   | 4   | 2   | 5   | 1   | 3   | 3   | 1   | 1   | 4   | 0   | 3   | 1   | 0   | 0   | 3   | 1   | 4   | 1   | 3   | 2   | 2   | 4   | 4   | 1   |
| 65   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   |
| 69   | 4   | 2   | 3   | 2   | 1   | 1   | 3   | 1   | 1   | 2   | 1   | 2   | 1   | 2   | 1   | 1   | 1   | 1   | 2   | 1   | 2   | 1   | 1   | 1   | 1   | 3   | 2   | 1   | 3   | 2   | 3   | 4   | 4   | 5   |

| Case | S07 | S08 | S09 | S10 | S11 | S12 | S13 | S14 | S15 | S16 | S17 | S18 | S19 | S20 | S21 | S22 | S23 | S24 | K01 | K02 | K03 | K04 | K05 | K06 | TO1 | TO2 | TO3 | TO4 | TO5 | TO6 | TO7 | TO8 | TO9 | T10 |
|------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| 10   | 2   | 0   | 2   | 1   | 2   | 2   | 3   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 0   | 0   | 1   | 1   | 0   | 0   | 1   | 4   | 2   | 1   | 4   | 3   | 2   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   |
| 11   | 5   | 5   | 5   | 4   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 2   | 5   | 4   | 4   | 1   | 1   | 1   | 4   | 2   | 1   | 3   | 2   | 5   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   |
| 12   | 1   | 5   | 2   | 3   | 1   | 1   | 1   | 3   | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   | 3   | 2   | 2   | 1   | 5   | 2   | 1   | 3   | 2   | 5   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 5   | 1   |
| 27   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 0   | 0   | 0   | 1   | 0   | 1   | 3   | 2   | 1   | 2   | 3   | 1   | 2   | 1   | 2   | 1   | 2   | 1   | 2   | 2   | 2   |
| 40   | 3   | 1   | 4   | 3   | 1   | 1   | 3   | 3   | 3   | 2   | 3   | 2   | 2   | 2   | 3   | 3   | 3   | 3   | 2   | 3   | 2   | 3   | 4   | 3   | 3   | 2   | 1   | 0   | 1   | 1   | 1   | 1   | 0   | 0   |
| 50   | 5   | 1   | 1   | 3   | 3   | 3   | 1   | 1   | 4   | 2   | 3   | 2   | 2   | 1   | 5   | 1   | 2   | 5   | 1   | 4   | 2   | 3   | 3   | 1   | 2   | 2   | 1   | 2   | 2   | 1   | 1   | 2   | 3   | 1   |
| 53   | 5   | 5   | 5   | 1   | 3   | 3   | 1   | 1   | 3   | 4   | 2   | 1   | 1   | 3   | 4   | 5   | 4   | 5   | 1   | 2   | 1   | 3   | 4   | 1   | 3   | 3   | 5   | 2   | 1   | 4   | 1   | 2   | 5   | 1   |
| 65   | 4   | 3   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 2   | 1   | 1   | 1   | 2   | 1   | 1   | 1   | 1   | 2   | 1   | 3   | 3   | 2   | 1   | 1   | 1   | 2   | 1   | 2   | 1   | 1   | 5   | 2   |
| 69   | 4   | 1   | 1   | 3   | 4   | 4   | 5   | 5   | 3   | 1   | 2   | 1   | 1   | 1   | 1   | 3   | 1   | 1   | 1   | 2   | 2   | 4   | 2   | 1   | 2   | 2   | 1   | 1   | 2   | 1   | 1   | 1   | 1   | 5   |

Case T11 T12 T13

|    |   |   |   |
|----|---|---|---|
| 10 | 1 | 1 | 1 |
| 11 | 1 | 5 | 4 |
| 12 | 1 | 2 | 2 |
| 27 | 1 | 0 | 1 |
| 40 | 2 | 2 | 2 |
| 50 | 1 | 5 | 1 |
| 53 | 2 | 5 | 2 |
| 65 | 1 | 1 | 1 |
| 69 | 1 | 1 | 1 |



# 4. KÜME

| Case | F01 | F02 | F03 | F04 | F05 | F06 | F07 | F08 | F09 | F10 | F11 | F12 | F13 | F14 | F15 | F16 | F17 | F18 | F19 | F20 | F21 | F22 | F23 | F24 | F25 | F26 | F27 | F28 | S01 | S02 | S03 | S04 | S05 | S06 | S07 | S08 |   |   |   |
|------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|---|---|---|
| 5    | 1   | 4   | 5   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 4   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 3   | 1   | 1   | 1   | 5   | 1   | 3   | 1   | 1   | 1   | 1   | 3   | 1   | 1   | 5   | 2 |   |   |
| 7    | 2   | 2   | 5   | 1   | 1   | 1   | 1   | 2   | 1   | 1   | 2   | 2   | 1   | 1   | 1   | 1   | 3   | 1   | 2   | 2   | 1   | 5   | 1   | 1   | 1   | 5   | 1   | 2   | 1   | 1   | 3   | 1   | 1   | 2   | 1   | 1   | 5 | 1 |   |
| 26   | 2   | 5   | 5   | 1   | 1   | 1   | 1   | 5   | 5   | 5   | 1   | 4   | 1   | 1   | 3   | 5   | 5   | 5   | 5   | 1   | 1   | 5   | 1   | 3   | 3   | 5   | 1   | 5   | 1   | 3   | 2   | 1   | 2   | 5   | 1   | 5   | 1 |   |   |
| 34   | 3   | 3   | 4   | 2   | 1   | 1   | 2   | 2   | 1   | 1   | 2   | 1   | 1   | 1   | 3   | 2   | 3   | 2   | 2   | 2   | 2   | 3   | 1   | 3   | 2   | 3   | 2   | 4   | 2   | 2   | 2   | 3   | 3   | 4   | 3   | 1   | 4 | 1 |   |
| 37   | 2   | 4   | 3   | 3   | 0   | 1   | 3   | 2   | 2   | 2   | 4   | 3   | 2   | 2   | 4   | 5   | 3   | 4   | 3   | 1   | 3   | 4   | 3   | 4   | 3   | 2   | 1   | 1   | 5   |     | 3   | 2   | 3   | 4   | 3   | 1   | 4 | 1 |   |
| 39   | 2   | 2   | 3   | 2   | 1   | 1   | 3   | 2   | 2   | 3   | 1   | 1   | 1   | 2   | 2   | 3   | 3   | 3   | 3   | 2   | 3   | 4   | 2   | 2   | 3   | 4   | 3   | 3   | 2   | 2   | 1   | 2   | 3   | 4   | 3   | 1   | 3 | 1 |   |
| 42   | 3   | 3   | 2   | 2   | 1   | 1   | 3   | 2   | 3   | 5   | 5   | 4   | 2   | 1   | 1   | 2   | 2   | 2   | 5   | 4   | 1   | 5   | 1   | 1   | 2   | 2   | 2   | 2   | 1   | 3   | 2   | 3   | 4   | 3   | 1   | 3   | 1 | 5 | 1 |
| 43   | 3   | 1   | 4   | 2   | 1   | 1   | 5   | 2   | 5   | 4   | 4   | 2   | 2   | 2   | 2   | 5   | 4   | 2   | 3   | 4   | 1   | 5   | 1   | 1   | 2   | 2   | 2   | 2   | 1   | 3   | 4   | 2   | 3   | 3   | 1   | 5   | 1 | 1 |   |
| 46   | 1   | 3   | 3   | 5   | 1   | 1   | 5   | 2   | 3   | 3   | 1   | 4   | 2   | 1   | 2   | 3   | 3   | 4   | 2   | 3   | 4   | 3   | 1   | 3   | 5   | 2   | 4   | 1   | 1   | 3   | 2   | 4   | 2   | 4   | 4   | 2   | 4 | 4 |   |
| 51   | 3   | 3   | 4   | 0   | 0   | 1   | 3   | 1   | 0   | 3   | 2   | 3   | 1   | 1   | 1   | 4   | 1   | 3   | 4   | 2   | 1   | 4   | 1   | 2   | 2   | 3   | 1   | 1   | 3   | 1   | 1   | 2   | 1   | 2   | 1   | 2   | 1 | 1 |   |
| 54   | 1   | 2   | 5   | 4   | 1   | 2   | 4   | 2   | 3   | 3   | 4   | 4   | 4   | 1   | 0   | 3   | 4   | 4   | 3   | 1   | 5   | 0   | 2   | 2   | 4   | 4   | 5   | 1   | 1   | 5   | 3   | 3   | 4   | 1   | 4   | 1   | 1 | 1 |   |
| 61   | 2   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 3   | 4   | 3   | 1   | 2   | 1   | 1   | 1   | 1   | 4   | 2   | 1   | 1   | 1   | 3   |     | 3   | 4   | 3   | 4   | 1   | 4   | 2   | 2   | 4   | 4   | 2   | 4   | 1   | 1 | 1 |   |
| 67   | 3   | 3   | 4   | 4   | 3   | 1   | 3   | 1   | 1   | 4   | 1   | 3   | 1   | 3   | 1   | 1   | 4   | 4   | 2   | 1   | 4   | 2   | 3   | 2   | 2   | 1   | 2   | 1   | 1   | 3   | 1   | 3   | 1   | 3   | 3   | 1   | 3 | 3 |   |
| 71   | 3   | 2   | 4   | 2   | 0   | 1   | 1   | 2   | 2   | 4   | 1   | 2   | 1   | 1   | 3   | 3   | 3   | 1   | 2   | 3   | 1   | 2   | 3   | 2   | 2   | 3   | 2   | 4   | 1   | 3   | 2   | 2   | 4   | 3   | 1   | 5   | 1 | 1 |   |

| Case | S09 | S10 | S11 | S12 | S13 | S14 | S15 | S16 | S17 | S18 | S19 | S20 | S21 | S22 | S23 | S24 | K01 | K02 | K03 | K04 | K05 | K06 | T01 | T02 | T03 | T04 | T05 | T06 | T07 | T08 | T09 | T10 | T11 | T12 | T13 |   |
|------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|---|
| 6    | 1   | 1   | 5   | 3   | 1   | 4   | 1   | 5   | 4   | 1   | 1   | 2   | 3   | 1   | 1   | 3   | 1   | 2   | 2   | 4   | 1   | 3   | 2   | 2   | 1   | 2   | 1   | 2   | 1   | 3   | 1   | 4   | 3   | 4   | 2   | 3 |
| 7    | 2   | 2   | 3   | 3   |     | 5   | 4   | 4   | 4   | 1   | 3   | 3   | 2   | 2   | 2   | 3   | 1   | 2   | 2   | 2   | 3   | 3   |     | 5   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 2   | 5   | 1   | 1   | 2 |
| 26   | 5   | 5   | 1   | 1   | 5   | 2   | 3   | 3   | 5   | 3   | 1   | 3   | 3   | 5   | 5   | 5   | 1   | 2   | 2   | 1   | 2   | 3   | 5   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 2   | 5   | 1   | 1   | 2 |
| 34   | 5   | 4   | 3   | 2   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 2   | 2   | 2   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 2   | 3   | 2   | 4   | 4   | 1   | 2   | 2   | 1   | 2   | 1   | 1   | 1   | 2   | 1   | 1   | 1   | 1   |   |
| 37   | 4   | 3   | 4   | 3   | 3   | 4   | 4   | 3   | 3   | 2   | 3   | 3   | 2   | 1   | 4   | 3   | 1   | 4   | 2   | 2   | 5   | 1   | 4   | 2   | 1   | 1   | 2   | 1   | 1   | 1   | 3   | 2   | 2   | 1   | 4   |   |
| 39   | 4   | 3   | 5   | 4   | 3   | 3   | 4   | 2   | 3   | 2   | 3   | 2   | 3   | 5   | 4   | 2   | 2   | 3   | 2   | 1   | 3   | 3   | 3   | 3   | 2   | 1   | 3   | 4   | 1   | 2   | 5   | 1   | 1   | 2   | 3   |   |
| 42   | 5   | 5   | 5   | 3   | 4   | 4   | 2   | 1   | 3   | 2   | 2   | 1   | 5   | 5   | 5   | 5   | 1   | 2   | 3   | 2   | 1   | 3   | 3   | 3   | 2   | 2   | 2   | 3   | 2   | 2   | 2   | 5   | 1   | 1   | 2   | 5 |
| 43   | 2   | 2   | 3   | 2   | 2   | 3   | 3   | 2   | 4   | 2   | 3   | 1   | 4   | 2   | 3   | 5   | 2   | 3   | 2   | 1   | 4   | 1   | 3   | 3   | 2   | 2   | 1   | 4   | 1   | 3   | 5   | 2   | 2   | 3   | 4   |   |
| 45   | 1   | 1   | 1   | 0   | 0   | 0   | 1   | 1   | 0   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 2   | 2   | 1   | 1   | 3   | 3   | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   | 1   | 3   | 3   | 1   | 4   | 4 |
| 51   | 1   | 3   | 4   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 4   | 2   | 3   | 1   | 2   | 2   | 3   | 4   | 2   | 3   | 2   | 2   | 4   | 3   | 3   | 3   | 3   | 2   | 2   | 2   | 1   | 1   | 4   | 2   | 1   | 1   | 4   | 4 |
| 54   | 5   | 3   | 4   | 1   | 1   | 3   | 3   | 3   | 3   | 1   | 1   | 2   | 3   | 1   | 5   | 3   | 2   | 2   | 1   | 1   | 3   | 4   | 1   | 4   | 4   | 3   | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   | 1   | 2   | 4   | 4 |
| 61   | 1   | 1   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 2   | 1   | 2   | 3   | 1   | 3   | 3   | 1   | 2   | 2   | 1   | 3   | 2   | 2   | 2   | 3   | 3   | 2   | 4   | 2   | 2   | 5   | 2   | 3   | 4   | 3   | 3 |
| 67   | 4   | 5   | 4   | 3   | 5   | 5   | 4   | 3   | 4   | 1   | 2   | 1   | 5   | 4   | 5   | 5   | 2   | 2   | 1   | 1   | 5   | 3   | 2   | 2   | 1   | 2   | 2   | 2   | 1   | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   | 1   | 1 |
| 71   | 4   | 2   | 2   | 4   | 2   | 3   | 3   | 4   | 4   | 2   | 2   | 1   | 4   | 2   | 2   | 4   | 1   | 3   | 2   | 2   | 3   | 2   | 1   | 1   | 1   | 2   | 1   | 2   | 1   | 1   | 5   | 1   | 1   | 1   | 1   | 2 |

