K.K.T.C.
YAKIN DOĞU ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ, PLANLAMASI VE EKONOMİSİ
ANABİLİM DALI

GENEL ORTA ÖĞRETİM VE MESLEKİ VE TEKNİK ÖĞRETİM OKULLARINDA GÖREV YAPAN YÖNETİCİLERİN PERFORMANSLARINI ETKİLEYEN YÖNETSEL STRES KAYNAKLARINA OLAN YAKLAŞIMLARI

(Lefkoşa – Gazimağusa Örneği)

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan
Osman SÜTPINAR

Tez Danışmanı
Doç. Dr. Aydın ANKAY

Lefkoşa – 2006

JÜRİ ÜYELERİNİN ONAY SAYFASI

Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğü'ne ;

Osman SÜTPINAR'a ait "Genel Orta Öğretim ve Mesleki ve Teknik Öğretim Okullarında Görev Yapan Yöneticilerin Performanslarını Etkileyen Yönetsel Stres Kaynaklarına Olan Yaklaşımları" isimli çalışma, jürimiz tarafından Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim Dalında **YÜKSEK LİSANS TEZİ** olarak kabul edilmiştir.

Başkan :.....
Prof. Dr. Orhan ÇİFTÇİ

Üye :.....
Doç. Dr. Aydın ANKAY (Danışman)

Üye :.....
Dr. Fatoş SİLMAN

ONAY

Yukarıdaki imzaların adı geçen üyelere ait olduğunu onaylarım.

14../3../2006

Doç. Dr. Cem BİROL
Enstitü Müdürü

NEAR EAST UNIVERSITY LIBRARY 1988 - LEFKOŞA

ÖNSÖZ

Yaşadığımız yüzyılda insanoğlunun karşı karşıya kaldığı en önemli sorunlardan birisi strestir. Stres örgütsel yaşamda çalışanların, özellikle örgütün beyni durumundaki yöneticilerin performanslarını doğrudan etkileyen bir faktördür.

Bu araştırma; okullarda görevli yöneticilerin görevleri esnasında performanslarını etkileyen yönetsel stres kaynaklarının belirlenmesi ve seviyesinin tesbiti amacıyla yapılmıştır.

Bu araştırma ile; bir nebze de olsa, okullarda görev yapan yöneticileri, karşılaştıkları stres kaynaklarına karşı bilinçlendirdiğimi ve bu stres kaynaklarıyla başa çıkmalarına yardımcı olabildiğimi umuyorum.

Bu araştırmanın tamamlanması esnasında tüm olanaklarını seferber eden Sayın Hasan YILDIZ'a, tez çalışmasının tüm aşamalarında tecrübe ve bilgileriyle her zaman destek veren Sayın Özcan ERCİN'e, yardımlarını esirgemeyen Sayın Erdoğan ERCAN ve tüm arkadaşlara, araştırmanın oluşumunda eleştirileri ve önerileriyle yol gösteren Sayın Dr. Fatoş SİLMAN'a ve danışmanım Sayın Doç. Dr. Aydın ANKAY'a ve teşekkür etmeyi bir borç biliyorum.

Bu tez çalışmasını, benim bu duruma gelmemde çok emekleri geçen, oğulları için tüm eziyet ve zorluklara katlanan ve hiç bir fedakarlıktan kaçınmayan anne ve babama armağan ediyorum.

Lefkoşa – Ocak 2006

Osman SÜTPINAR

İÇİNDEKİLER

Sayfa No:

JÜRİ ONAY SAYFASI i
ÖNSÖZ ii
İÇİNDEKİLER iii
TABLOLAR ve ŞEKİLLER LİSTESİ vii
ÖZET x
ABSTRACT xii

I. BÖLÜM 1
GİRİŞ 1
1.1. Problem Durumu 1
1.2. Araştırmanın Amacı 4
1.3. Araştırmanın Önemi 5
1.4. Sayıltılar 5
1.5. Sınırlılıklar 6
1.6. Tanımlar 6
1.7. Kısaltmalar 7

II. BÖLÜM 8
KURAMSAL TEMELLER 8
2.1. Stresin Tanımı ve Özellikleri 8
2.2. Stresin Belirtileri 11
2.3. Yöneticilerin Etkilendiği Stres kaynakları 14
2.3.1. Bireysel Stres Kaynakları 15
2.3.1.1. Motivasyon Etkileri 15
2.3.1.2. Duygusal Sebebler 16
2.3.1.3. Kişilik Yapıları (A Tipi – B Tipi Davranış Kişilikleri) 17
2.3.1.4. Yaş Faktörü 19
2.3.1.5. Engellenme (Frustration) 19

2.3.1.6. Savunma Mekanizmaları 20
2.3.2. Örgütsel (Yönetsel) Stres Kaynakları..... 21
2.3.2.1. Aşırı İş Yükü..... 24
2.3.2.2. Kötü ve Güven Vermeyen Çalışma Ortamı..... 25
2.3.2.3 Astlarla ve Amirlerle olan ilişkiler..... 26
2.3.2.4. Zaman baskısı (Bir İşi Belli Sürede Bitirme Zorunluluğu) 28
2.3.2.5. İşin sıkıcı olması (Monotonluk)..... 29
2.3.2.6. Kariyer Gelişimi ve Statü..... 30
2.3.2.7. Adil Olmayan Değerlendirme ve Ödüllendirme ve Terfiler..31
2.3.2.8. Rol çatışması, Görevde belirsizlik ve çelişki 32
2.3.2.9. Sorumluluk almaktan Kaçınma..... 34
2.3.2.10. Örgütsel Amaç ve Politikalar..... 34
2.3.2.11. Siyasal Karışma ve Baskı..... 36
2.3.2.12. Ücret yetersizliği ve Çalışmalarının karşılığını alamamak 36
2.3.2.13. Çalışma saatinin uzunluğu..... 37
2.3.2.14. Araç-gereç yetersizliği..... 37
2.3.2.15. Karar vermede zorlanma..... 38
2.3.2.16. Kararlara katılamama..... 38
2.3.2.17. Yeterli Yetkiye Sahip olmama..... 40
2.3.2.18. Rekabet..... 40
2.3.2.19. Teşvik etmeme..... 40
2.3.2.20. Kontrolü kaybetme..... 41
2.3.2.21. Hedef belirleme..... 41
2.3.2.22. İşini kaybetme korkusu..... 41
2.3.3. Çevresel stres Kaynakları..... 42
2.4. Stres Yönetimi..... 43
2.4.1. Fizyolojik Yaklaşım..... 45
2.4.2. Davranışsal Yaklaşım..... 47
2.4.3. Psikolojik yaklaşım..... 48
2.4.2. Çevresel Yaklaşım..... 48
2.5. Sosyal Destek Sağlama 50

2.6. Stresin Performansa ve Verimliliğe Etkisi 52
2.7. Örgütsel Stres ve Performans İlişkisi..... 56
2.8. Yurt İçi ve Yurt Dışında Yapılan Yönetsel Stres Araştırmaları..... 60

III. BÖLÜM..... 64
YÖNTEM..... 64
3.1. Araştırmanın Tasarımı..... 64
3.2. Evren ve Örneklem..... 64
3.3. Veri Toplama Tekniği..... 67
3.3.1. Bölüm I (Kişisel Bilgi Formu)..... 68
3.3.2. Bölüm II Yönetsel Stres Anketi (YÖSA) 68
3.4. Veri Analizi..... 69

IV. BÖLÜM..... 75
BULGULAR ve YORUMLAR..... 75
4.1. Evrendeki Okul yöneticilerinin Faktörlere (Faktör 1, Faktör 2, Faktör 3, Faktör 4, Faktör 5) Ait yaklaşımlarına ilişkin Bulgu ve Yorumlar..... 75
4.1.1. Evrendeki Okul yöneticilerinin Genel stres kaynakları Faktörüne(Faktör1) Ait yaklaşımlarına ilişkin Bulgu ve Yorumlar..... 75
4.1.2. Evrendeki Okul yöneticilerinin Sosyal Stres Kaynakları Faktörüne(Faktör2) Ait yaklaşımlarına ilişkin Bulgu ve Yorumlar..... 78
4.1.3. Evrendeki Okul yöneticilerinin Çalışanlarla İlgili Stres Kaynakları Faktörüne (Faktör3) Ait yaklaşımlarına ilişkin Bulgu ve Yorumlar..... 81
4.1.4. Evrendeki Okul yöneticilerinin Yönetim ile İlgili Stres Kaynakları Faktörüne(Faktör4) Ait yaklaşımlarına İlişkin Bulgu ve Yorumlar 83

4.1.5. Evrendeki Okul yöneticilerinin İş yükü ile İlgili Stres Kaynakları Faktörüne(Faktör5) Ait yaklaşımlarına ilişkin Bulgu ve Yorumlar..... 85
4.2. Evrendeki Okul Yöneticilerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Stres Kaynaklarına Yaklaşımlarına ait Bulgu ve Yorumlar.....87
4.3. Evrendeki Okul Yöneticilerinin Mesleki Kıdem değişkenine Göre Stres Kaynaklarına Yaklaşımlarına ait Bulgu ve Yorumlar.....96
4.4. Evrendeki Okul Yöneticilerinin Yönetici Statüsü Değişkenine Göre Stres Kaynaklarına Yaklaşımlarına ait Bulgu ve Yorumlar..... 113
4.5. Evrendeki Okul Yöneticilerinin Bağlı Bulunduğu Daire Değişkenine Göre Stres Kaynaklarına Yaklaşımlarına ait Bulgu ve Yorumlar.....123

V. BÖLÜM..... 133
SONUÇ ve ÖNERİLER..... 133
5.1. Sonuçlar.....133
5.2. Öneriler.....136

KAYNAKÇA..... 143

EKLER..... 155
EK-1. Yönetsel Stres Anketi (YÖSA)..... 156
EK-2. Genel Orta Öğretim Dairesinden alınan izin belgesi..... 159
EK-3. Mesleki ve Teknik Öğretim Dairesinden alınan izin belgesi..... 160

TABLOLAR ve ŞEKİLLER LİSTESİ

Tablo 1. Araştırmanın Çalışma Evreni 65

Tablo 2. Okul Yöneticilerinin Cinsiyet Değişkeninlerine göre Frekans ve Yüzdelik Dağılımı 65

Tablo 3. Okul Yöneticilerinin Mesleki Kıdem Değişkeninlerine göre Frekans ve Yüzdelik Dağılımı 66

Tablo 4. Okul Yöneticilerinin Yönetici Statüsü Değişkeninlerine göre Frekans ve Yüzdelik Dağılımı 67

Tablo 5. Okul Yöneticilerinin Bağlı Bulunduğu Daire Değişkeninlerine göre Frekans ve Yüzdelik Dağılımı 67

Tablo 6. Yönetsel Stres Anketi İç Tutarlık Sonuçları 70

Tablo 7. Genel Stres Kaynakları Faktörüne(Faktör 1) Ait Faktör Analizi ve Madde Analiz sonuçlar 71

Tablo 8. Sosyal Stres Kaynakları Faktörüne(Faktör 2) Ait Faktör Analizi ve Madde Analiz sonuçları 72

Tablo 9. Çalışanlar ile ilgili Stres kaynakları Faktörüne (Faktör 3) Ait Faktör Analizi ve Madde Analiz sonuçları 72

Tablo 10. Yönetim ile ilgili stres kaynakları Faktörüne(Faktör 4) Ait Faktör Analizi ve Madde Analiz sonuçları 73

Tablo 11. İşYükü ile ilgili stres kaynakları Faktörüne (Faktör 5) Ait Faktör Analizi ve Madde Analiz sonuçları 73

Tablo 12. Okul Yöneticilerinin Stres Kaynaklarına Yaklaşım Derecelerine İlişkin Puan Sınırları 74

Tablo 13. Genel Stres kaynakları Faktörüne (Faktör1) İlişkin İstatistiki Bilgiler 77

Tablo 14. Sosyal Stres Kaynakları Faktörüne (Faktör2) İlişkin İstatistiki Bilgiler 80

Tablo 15. Çalışanlarla ilgili Stres Kaynakları Faktörüne (Faktör3) İlişkin İstatistiki Bilgiler 82

Tablo 16. Yönetim ile ilgili Stres Kaynakları Faktörüne (Faktör4) İlişkin İstatistiki Bilgiler 84

Tablo 17. İş yükü ile ilgili Stres Kaynakları Faktörüne (Faktör5) İlişkin İstatistiki Bilgiler 86

Tablo 18. Cinsiyet değişkenine Göre Genel Stres kaynakları Faktörüne (Faktör1) yaklaşımlarına Ait t – Testi bulguları 88

Tablo 19. Cinsiyet değişkenine göre Sosyal Stres kaynakları Faktörüne (Faktör2) yaklaşımlarına Ait t – Testi bulguları..... 90

Tablo 20. Cinsiyet değişkenine göre Çalışanlarla ilgili Stres kaynakları Faktörüne (Faktör3) yaklaşımlarına Ait t – Testi bulguları..... 92

Tablo 21. Cinsiyet değişkenine göre Yönetim ile ilgili Stres kaynakları Faktörüne (Faktör4) yaklaşımlarına Ait t – Testi bulguları..... 93

Tablo 22. Cinsiyet değişkenine göre İş Yükü ile ilgili Stres kaynakları Faktörüne (Faktör 5) yaklaşımlarına Ait t – Testi bulguları..... 95

Tablo 23. Mesleki Kıdem değişkenine göre Genel Stres kaynakları Faktörüne (Faktör1) yaklaşımlarına Ait Varyans analizi bulguları..... 97-98

Tablo 24. Mesleki Kıdem değişkenine göre Sosyal Stres kaynakları Faktörüne (Faktör2) yaklaşımlarına Ait Varyans analizi bulguları..... 100-101

Tablo 25. Mesleki Kıdem değişkenine göre Çalışanlarla ilgili Stres kaynakları Faktörüne (Faktör3) yaklaşımlarına Ait Varyans analizi bulguları..... 102-103

Tablo 26. Mesleki Kıdem değişkenine göre Yönetim ile ilgili Stres kaynakları Faktörüne (Faktör4) yaklaşımlarına Ait Varyans analizi bulguları.....104-105

Tablo 27. Mesleki Kıdem değişkenine göre İş Yükü ile ilgili Stres kaynakları Faktörüne (Faktör 5) yaklaşımlarına Ait Varyans analizi bulguları..... 106

Tablo 28. Mesleki kıdem Değişkenine Göre LSD Testi bulguları..... 107-108

Tablo 29. Yönetici Statüsü değişkenine Göre Genel Stres kaynakları Faktörüne (Faktör1) yaklaşımlarına Ait t – Testi bulguları..... 114

Tablo 30. Yönetici Statüsü değişkenine göre Sosyal Stres kaynakları Faktörüne(Faktör2) yaklaşımlarına Ait t – Testi bulguları..... 117

Tablo 31. Yönetici Statüsü değişkenine göre Çalışanlarla ilgili Stres kaynakları Faktörüne (Faktör3) yaklaşımlarına Ait t – Testi bulguları..... 119

Tablo 32. Yönetici Statüsü değişkenine göre Yönetim ile ilgili Stres kaynakları Faktörüne (Faktör4) yaklaşımlarına Ait t – Testi bulguları..... 120

Tablo 33. Yönetici Statüsü değişkenine göre İş Yükü ile ilgili Stres kaynakları Faktörüne (Faktör5) yaklaşımlarına Ait t – Testi bulguları..... 122

Tablo 34. Bağlı Bulunduğu Daire değişkenine Göre Genel Stres kaynakları Faktörüne (Faktör1) yaklaşımlarına Ait t – Testi Bulguları..... 124

Tablo 35. Bağlı bulunduğu Daire değişkenine göre Sosyal Stres kaynakları Faktörüne (Faktör2) yaklaşımlarına Ait t – Testi bulguları..... 127

Tablo 36. Bağlı Bulunduğu Daire Değişkenine göre Çalışanlarla ilgili Stres kaynakları Faktörüne (Faktör3) yaklaşımlarına Ait t – Testi bulguları..... 129

Tablo 37. Bağlı bulunduğu daire değişkenine göre Yönetim ile ilgili Stres kaynakları Faktörüne (Faktör4) yaklaşımlarına Ait t – Testi bulguları..... 131

Tablo 38. Bağlı Bulunduğu Daire değişkenine göre İş Yükü ile ilgili Stres kaynakları Faktörüne (Faktör5) yaklaşımlarına Ait t – Testi bulguları..... 132

Şekil 1. Yönetsel Stres Kaynakları..... 23

Şekil 2. Stresin performans ilişkisi..... 58

ÖZET

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

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

Bu araştırmanın amacı; K.K.T.C.'de Milli Eğitim ve Kültür Bakanlığına bağlı okullarda görev yapan yöneticilerin performanslarını etkileyen stres kaynaklarının belirlenmesidir. Yöneticilerin bu stres kaynaklarına yaklaşımları göz önüne alınarak değerlenme yapılmıştır.

Araştırmanın evrenini, 2004-2005 eğitim yılında, Lefkoşa ve Gazimağusa sınırları içerisindeki Genel Ortaöğretim ve Mesleki ve Teknik Öğretim okullarında görev yapan 91 okul yönetcisi oluşturmaktadır.

Araştırmada kullanılan anket, Prof. Dr. Yücel ERTEKİN'in geliştirdiği Yönetsel Stres Anketinden(YÖSA) uyarlanmıştır. Anket 2 bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm kişisel bilgi içeren 4 adet sorudan, ikinci bölüm ise, 5'li likert ölçeğinde hazırlanmış 40 adet stres kaynağına ait sorulardan oluşmuştur. Yöneticilerin bu stres kaynaklarının kendilerini etkileme seviyesini "Asla", "Nadiren", "Bazen", "Sık sık", "Daima" ifadeleri ile cevaplandırmaları istenmiştir.

Araştırmada ilk önce, kullanılan anketin K.K.T.C. şartlarına uygunluğun tesbiti için, geçerlik ve güvenirlik analizi yapılmıştır. Sonrasında ise, yöneticilerin

ankete verdikleri cevaplar doğrultusunda, stres kaynaklarına yaklaşımlarından elde edilen bulguların cinsiyet, mesleki kıdem, yönetici statüsü, bağlı bulunulan daire değişkenlerine göre ne gibi farklılıklar gösterdiği t- testi ve varyans analizi ile incelenmiş elde edilen bulgular değerlendirilip, öneriler belirtilmiştir.

Araştırma sonunda şu önemli sonuçlara ulaşılmıştır:

- Kadın yöneticiler, erkek yöneticiler kadar yönetsel kararlara katılamadıklarından ve yönetimi geliştirme için gerekli tedbirleri zamanında alamamalarından dolayı önemli ölçüde strese girdikleri ortaya çıkmıştır.

- Erkek yöneticiler ve mesleki kıdemi az olan genç yöneticiler çalışma saatlerinin uzun ve yorucu olmasından dolayı strese girmektedirler.

- Yöneticilerin tamamı siyasal karışma ve baskıdan etkilenmektedirler.

- Evrendeki tüm yöneticilerin, yurt dışında ve içinde kendini geliştirme imkanının olmamasından dolayı aşırı stres yaşadıkları belirlenmiştir.

- Mesleki ve teknik öğretime bağlı yöneticilerin yeterli araç ve gerece sahip olamamaktan dolayı aşırı strese maruz kaldıkları ortaya çıkmıştır.

- Görev ve yetkilerde dengesizlik ve yeterince eğitilmemiş personelle çalışma zorunluluğuda yöneticilerin karşlaştıkları önemli stres kaynaklarındandır.

ABSTRACT

Recently, organizations have been paying too much to manage stress but still continue to lose workforce. On the other hand people have been seeing great personal loses due to the damage that stress causes. Therefore, organizations must become aware and control stress by taking precautions to keep stress at manageable levels.

In this study, the stress term and the symptoms of stress seen in people as well as the factors that affect the organizational performance and productivity were investigated, the term related with organizational stress and its effects on organizations were explained.

The aim of the research was to define stress sources that affect the school administrators the National Education and Cultural Ministry in T.R.N.C. Evaluation is made according to the managers' approach to these stress sources.

The research included 91 General Secondary Education and Occupational and Technical School administrators during 2004-2005 education year in Nicosia and Famagusta.

The questionnaire used in the research was adapted from Prof. Dr. Yücel ERTEKİN's Administrative Stress Questionnaire (YÖSA). The questionnaire was formed from two parts. The first part included 4 questions that contain demographic information. The second part included 40 questions that were prepared according to likert scale. Administrators were asked to answer the level of the stress effect with "Never", "Rarely", "Sometimes", "Often", "Always" indicators.

In the research, reliability and validity analysis were made in order to define whether or not the questionnaire was suitable for T.R.N.C situations or not. And then according to the administrators' answers, the findings were analyzed by t- test which

were tested by sex, occupation, priority, management status, related department variances, and variance analysis was made according to the findings, then proposal was submitted.

The findings of the research were:

- Female administrators have more stress than male managers because they cannot join the managerial decisions and make a decision as quickly as the male managers.

- Male administrators and the young administrators who have less seniority develop stress because of the longer and tiring working hours.

- All of the administrators have been affected by political interference and pressure.

- All of the administrators have more stress because of not having an opportunity to develop themselves in the country and abroad.

- Administrators who are in the Occupational and Technical Education field have stress because of insufficient technical instruments and materials.

- Obligation of working with staff who are not properly educated and improper delegation of authority and responsibility were some of the sources of the stress that the administrators have faced.

BÖLÜM I

GİRİŞ

Bu bölümde araştırmanın problem durumu, araştırmanın önemi, amacı, alt problemler, tanımlar, kısaltmalar, sınırlılık ve sayıltılarına yer verilmiştir.

1.1. Problem Durumu

Yaşadığımız yüzyılda insanlar, hangi işi yaparlarsa yapsınlar, yaşamlarının büyük bir bölümünü, kendi yeteneklerini ve sınırlarını zorlayarak sürdürmektedirler. Yirminci yüzyıl insanlara öteki yüzyıllarla ölçülemeyecek oranda bir hareketlilik ve hız kazandırmış, bu ise insanların sürekli bir yarış ve değişim içerisinde çalışmaları, böyle bir çevre içinde yaşamlarını sürdürmeleri sonucunu doğurmuştur. Birey ister kamu ya da özel kesim örgütünün üyesi olarak yaşamını kazansın, isterse bir örgüte doğrudan doğruya bağımlı olmaksızın hizmet sunsun, stres kavramı ile tanışması kaçınılmaz olmaktadır. Çağdaş sanayi ve iş yaşamının ortaya çıkardığı bir çok sorunun yanında stres kavramı, yöneticilerin, bilim adamlarının ve araştırmacıların daha çok ilgisini çeker olmuştur(Ertekin, 1993:3).

Stresin XXI. yüzyılın hastalığı olarak ifade edilmesinde özelikle ABD ve gelişmiş ülkelerde konuyla ilgilenen bilim adamlarının yaptıkları uygulamalı araştırmalar sonucunda elde edilen çarpıcı bulguların yeri büyüktür. Söz konusu çalışmalarla stresin, günümüzde giderek yaygınlaştığı , insanların ve örgütlerin varlığını ve performansını ciddi biçimde tehdit ettiği belirlenmiştir. Çoğunluğu ABD ve Avrupa' daki örgütler üzerinde yapılan ve stresin örgütler üzerindeki ölçülebilir etkilerinin boyutlarını açık bir şekilde ortaya koyan literatürdeki binlerce çalışmadan bazı çarpıcı istatistikler aşağıda sıralanmaktadır(Geurts and Gründemann, 1999:10-11; Tutar, 2000:201; Öztürk, 1994: 114; Ertekin, 1993:152):

- Stresin ABD ekonomisine yıllık maliyetinin toplam 150 milyar $' a ulaştığı tahmin edilmektedir.
- ABD' de iş kazalarının %75 ile 85' inin stresle ilişkili olarak meydana geldiği belirlenmiştir.
- ABD' de son 10 yıl içerisinde stres nedeniyle çalışanlara ödenmek zorunda kalınan tazminatlar 3 kat artış göstermiştir.
- ABD' de stresle ilgili çeşitli kalp rahatsızlıkları nedeniyle yılda ortalama 185 milyon iş günü kaybedilmektedir.
- İngiltere' de işletmelerde stres yılda ortalama 40 milyon iş gününün kaybedilmesine neden olmaktadır.
- İngiltere de stres nedeniyle yaşanan iş günü kaybı , grevler nedeniyle kaybedilen zamanın 10 katına ulaşmaktadır.
- ABD de çalışan kadınların sadece %5 işlerini stressiz olarak nitelendirmektedir.
- AB ülkelerinde iş devamsızlıkların yarısının nedeninin iş yerinde yaşanan stres olduğu belirlenmiştir.
- AB ülkeleri çalışanlarının %57' si işlerinden dolayı sağlıklarının olumsuz etkilendiklerini ifade etmektedirler.
- AB ülkeleri çalışanlarının %28' i ise işlerinden dolayı sağlıklarının ciddi tehlikede olduğu belirtmişlerdir.

Yukarıda verilen istatistikler stresin insanların ve örgütlerin varlığı açısından ciddi bir tehlike oluşturduğunu açıkça ortaya koymasına rağmen, literatürde konu ile ilgilenen bilim adamları ve uzmanların stresi önlemeye yönelik programların amacının stresi tamamen ortadan kaldırmayı amaçlamaması gerektiği konusunda hemfikir oldukları görülmektedir. İş ortamında stresin hiç olmadığı durumlarda, mücadele hırsı yok olmakta ve iş performansı düşmektedir. Stresin yükselmeye başlamasıyla birlikte, iş performansında da bir artış gözlenmektedir. Eğer stres gerektiği gibi yönlendirilebilirse, amaçların gerçekleşmesini engelleyen faktörlerle mücadelede bireyi motive edici bir rol üstlenmektedir. Ayrıca mutluluk, sağlık, güvenlik, kendine saygı ve zihinsel dengeyi tehdit eden durumlarda optimal

düzeydeki stres bir erken uyarı sistemi olmaktadır. Buna karşın stres ağır boyutlara ulaştığında ise iş performansı düşmekte, birey karar vermede güçlük çekmeye başlamakta ve davranışlarında dengesizlikler oluşmaktadır. Ağır stresten etkilenen çalışanın ve işletmenin üzerinde iş performansının tabana vurmasından, işten ayrılmaya ve hatta ölüme kadar varacak çeşitli olumsuz yansımalar görülmektedir(Yılmaz ve Ekici, 2003:3).

Hindle (1998:10) ise, ağır ve devam eden stresin iş organizasyonlarına etkilerini hizmet ve ürün kalitesinde düşüş, yüksek personel devri, artan devamsızık oran, olumsuz firma imaj ve soğuk örgüt iklimi olarak sıralamaktadır. Ayrıca, yapılan araştırmalarla, insan sağlığı ve örgütler üzerindeki olumsuz etkileri açısından bakıldığında çok düşük düzeydeki stres ile ağır stres arasında herhangi bir farkın olmadığı belirlenmiştir.

Çalışma hayatı boyunca stres, yöneticiler için sürekli sorun yaratır. Stres kaynakları farkedilmeyince etkili bir şekilde yönetilmeleri mümkün olamaz ve kronik sorun hale gelirler.

Stres kaynakları iyi analiz edilip, nedenleri ortadan kaldırılınca daha verimli çalışabilme için olumlu etki yaratır. Kronikleşmiş stres ise öldürücü boyutlara kadar ulaşabilir. Bireylerde stres mutsuzluk yarattığı kadar, bireyin sağlığınıda tehlikeye atmakta, aile yaşamında, iş yaşamında ve kendi iç dünyasında huzursuzluk, tükenmişlik, bıkkınlık yaşamalarına neden olmaktadır.

Toplumdaki her birey, her zaman ve iş şartlarında değişik kaynaklı streslerle karşılaştıklarına göre, önemli olan bireyleri ve çalıştıkları kurumları tehdit eden stres faktörlerinin ne şekilde kontrol altına alınabileceğini ve mümkün olduğu kadar nasıl yararlı hale getirilebileceğini yöntemlerini saptamak ve bu yöntemleri gerçekleştirip başarı ve kalite oranını artırmaktır.

Stres özellikle örgütsel yaşamda yöneticilerin performansını doğrudan etkileyen bir faktördür. Stresin kamu çalışanlarının performansına etkilerinin ele

alındığı bu çalışmada stresin bireysel ve örgütsel sonuçları önce teorik olarak ele alınmakta, sonrasında bir kamu örgütü olan okullarda gerçekleştirilen bir araştırmanın bulguları değerlendirilmektedir. Eğitim sisteminin en yaygın örgütlerinden olan okulların yönetilmesinde görev alan yöneticilerin de benzer bir yönetsel stresin etkisi altında çalışıyor olabilecekleri düşüncesi, bu araştırmanın gerçekleştirilmesinin temel nedenidir. Bu nedenden hareketle çalışmanın amacı, okul yöneticilerinin karşılaştıkları yönetsel stres kaynaklarını belirleyebilmektir.

Bu düşüncelerden yola çıkarak hazırlanan bu tezde; "okullarda görev yapan yöneticileri etkileyen stres kaynakları ile bu stres kaynaklarına yöneticilerin yaklaşımları arasında nasıl bir ilişki vardır? " sorusu bu araştırmanın problemini oluşturmaktadır.

1.2. Araştırmanın Amacı

Bu araştırma; Okul yöneticilerinin, performanslarını etkileyen stres kaynaklarını belirlemek ve stresle başa çıkmalarına yardımcı olmak amacıyla yapılmıştır. Araştırma evrenindeki deneklerin stres ve bununla ilgili konulardaki yaklaşımları Yönetsel Stres Anketi(YÖSA) ile saptanmaya çalışılmıştır. Bu amaçla aşağıdaki sorulara yanıt aranacaktır:

1. Kamu orta düzey yöneticiler için hazırlanmış olan Yönetsel Stres Anketinin(YÖSA) K.K.T.C.' de bulunan okullardaki yöneticiler için de geçerlik ve güvenirliliği var mıdır?

2. Okul yöneticilerinin;
   - Genel stres kaynaklarına,
   - Sosyal stres kaynaklarına,
   - Çalışanlar ile ilgili stres kaynaklarına,
   - Yönetim ile ilgili stres kaynaklarına,

- İş yükü ile ilgili stres kaynaklarına

yaklaşımları nelerdir?

3. Araştırma kapsamındaki okul yöneticilerinin;
   - Cinsiyet
   - Mesleki kıdem
   - Yönetici statüsü
   - Bağlı bulunduğu daire,

değişkenlerine göre stres kaynaklarına yaklaşımları arasında fark var mıdır?

1.3. Araştırmanın Önemi

Stresin algılanması ve azaltılmasındaki en önemli aşamanın , bireyi etkileyen olumsuz stres kaynaklarının ortaya çıkarılması olduğu unutulmamalıdır. Yönetici bunun farkında olduğu zaman, nesnel ve problem çözücü yönelimler kazanarak, yönettiği kurum ve kuruluşların idaresinde daima başarılı olur.

Tüm dünyada olduğu gibi, K.K.T.C.'deki okul yöneticileri, çeşitli olumsuzluk ve yetersizlikler sebebiyle, kendilerinin bile nedenini çözemediği çeşitli problemlerle karşılaşmaktadırlar.

Bu araştırma hem kuramsal temelleri, hem de araştırma uygulaması yönüyle K.K.T.C.'de Milli Eğitim ve Kültür Bakanlığı başta olmak üzere, diğer kamu kurumları yöneticilerinin stres konusunu daha bilimsel olarak anlamalarına, tanımalarına imkan sağlayacak ve başaçıkma yönünde girişimde bulunmalarına yardımcı olacaktır.

1.4. Sayıltılar

- Seçilen araştırma yöntemi araştırmanın amacına uygundur.

- Ankete katılan yöneticiler, sorulara doğru ve objektif bir şekilde cevap vermişlerdir.
- Örneklemin evreni temsili, istenen ölçüdedir.
- Sağlanan verilerin geçerli ve güvenilir olduğu kabul edilmiştir.

1.5. Sınırlılıklar

Bu araştırma,

- 2004 -2005 öğretim yılında, Lefkoşa ve Gazimağusa ilçe sınırları içerisinde Genel Orta Öğretim ve Mesleki ve Teknik Öğretim Dairelerine bağlı okullar,
- Bu okullarda görev yapan yöneticiler (Müdür ve müdür yardımcısı),

ile sınırlıdır.

1.6. Tanımlar

Yönetici:Bir zaman dilimi içinde bir takım amaçlara ulaşmak için insan, para, hammadde, malzeme, makine, demirbaş gibi üretim araçlarını bir araya getiren, onlar arasında uygun bir bileşim, uyumlaşma ve ahenkleşmeyi sağlayan kimsedir (Eren, 1993:6)

Stres: Tehdit edici çevresel uyaranlara karşı, bireyin gösterdiği fizyolojik, psikolojik ve davranışsal düzlemdeki zayıf tepkisel durumdur (Luthans,1994:399)

Örgüt: Belirlenmiş amaçları ortak çaba harcayarak gerçekleştirmek üzere bir araya gelen, gerekli araç, gereç, malzeme, yer ve tesisle donatılmış olan ve her birinin görev, yetki ve sorumluluğu belirlenmiş kişiler veya gruplardan oluşan yapıya *"örgüt"*denir (Arıkanlı ve Ulubaş, 2001:1)

Örgütsel Stres: İş stresi olarak da nitelendirilen örgütsel stres, bireylerin normal işlevlerinden farklılaşmaya zorlayan değişmeler tarafından belirlenen ve onların işleriyle ve diğer insanlarla etkileşiminden kaynaklanan durumdur (Pehlivan, 1995:12).

Sosyal destek: Bireyin ihtiyaçlar hiyerarşisinde var olan ait olma, sevgi, takdir ve kendini gerçekleştirme gibi temel ihtiyaçlarının başka bireylerle (arkadaşları, ailesi, üstleri veya profesyonel danışmanlar vb.) kurduğu etkileşim sonucunda tatmin edilmesi anlamına gelmektedir (Tutar, 2000:289).

Optimum Verimlilik : Verimlilik,çalışanlar üzerindeki stres orta düzeyde iken en uygun (optimum) durumdadır (Ertekin, 1993:91).

1.7. Kısaltmalar

YÖSA: Yönetsel Stres Anketi
M.E.B.: Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti Milli Eğitim ve Kültür Bakanlığı
G.O.Ö.: Genel Orta Öğretim
M.T.Ö.: Mesleki ve Teknik Öğretim

BÖLÜM II

KURAMSAL TEMELLER

2.1. Stresin Tanımı ve Özellikleri

Latince kökenli bir kelime olan stres hemen tüm ülkelerin gündelik dillerine girmiş, fark sosyo-kültürel özelliklere sahip insanlar tarafından kullanılmaktadır. Öncelikle felaket,bela, dert, keder gibi durumları ifade etmede kullanılan bu kavrama daha sonra farklı bir anlam yüklenmiştir. Objelere, kişilere, organlara ve ruhsal yapılara uygulanan baskı, güç ve zorlamayı açıklamak için stres kavramı kullanılmaya başlanmıştır. Stres kavramına öncelik fizik ve mühendislik bilimlerinde, daha sonra ise tıp biyoloji, psikoloji ve yönetim bilimlerinde yer verildiğinde burada belirtilmelidir (Torun, 1997:43).

Baltaş ve Baltaş'a (2000:277) göre, stres kelimesi ne anlama geliyor, sorusunu iki ayrı açıdan cevaplamak gerekir. Çünkü bu kelime iki ayrı anlamda kullanılmaktadır. Bunlardan birincisi organizmanın durumudur, yani insanın tehlike içinde olduğu şartlar ve etkenler karşısında denge mekanizmalarının bozulduğu zamanki durumu. Burada stres kelimesi ile kişinin fizyolojik, biyokimyasal, psikolojik stres tepkileri anlatılır. Stres kelimesinin ifade ettiği diğer anlam ise organizmanın dengesini bozabilecek etkenlerin tümüdür. Bilim dilinde stres vericiler (stressor) olarak adlandırılan bu etkenler fiziksel (travma, sıcak, soğuk vb), psikolojik (duygusal gerilimler, iç ve dış çatışmalar, eş sorunları vb), veya sosyal (çevre faktörleri, kültürel değişim vb) içerikli olabilir.

Stresten uzak bir yaşamın sadece filmlere ve romanlara özgü olduğu, gerçeğin ise çok farklı boyutlar taşıdığı ve hiç kimsenin stresten etkilenmeyecek kadar basit bir görevde çalışmadığı artık benimsenmektedir. O halde günlük

yaşamda çok sözü edilen, örgütsel düzeyde sıklıkla karşılanmasına karşın pek fazla anlatılamayan stres nedir? (Ertekin, 1993: 4).

Stres kavramının Türkçe karşılığını bulmak oldukça zordur. Türkçe'de şiddet, zor baskı, gerginlik gibi kelimelerin karşılığında stres kelimesi görülmektedir. Batı literatüründe de stresin karşılığını bulmak zordur. Bu, nedenle onlarda stres kelimesini aynen benimsemişlerdir (Özkalp, 1989:143).

Cüceloglu'na (1994:321) göre, stres, *"Bireyin fizik ve sosyal çevredeki uyumsuz koşullar nedeniyle, bedensel ve psikolojik sınırlarının ötesinde harcadığı gayrettir."* Shermerborn ve diğerleri'ne (1988:533) göre ise; *"Olağanüstü talepler, baskılar veya fırsatlardan dolayı bireyde oluşan gerilim durumudur."* Sdorow'a (1998:558) göre ise, *"fiziksel ve psikolojik taleplere kar vücudun fizyolojik olarak vermiş olduğu karşılıktır."*

Selye (1956), stres konusuyla ilgilenen öncü bilim adamlarındandır ve stresi, *"vücuda yüklenilen herhangi bir özel olamayan isteme karşı, vücudun tepkisi"* olarak tanımlamaktadır(Selye , 1977:23 ; Akt. Johnstone, 1989: 4). DeFrank ve Ivancevich(1998: 55) ise, *"bireyin üzerine belirli talepler yükleyen eylem, durum ve olaylar n sonucu olan ve bireysel farklılıklar azaltan bir uyum tepkisidir. "* olarak tanımlamaktadır.

Pehlivan'a (1995:7) göre ise, günümüzde stres tanımları iki gruba ayrılmaktadır. Bunlardan birincisi kişi ve çevresi arasındaki ilişkiyi vurgulayan tanımlar, diğeri ise dışarıdan gelen herhangi bir talep veya etkiye organizmanın verdiği tepkiyi çıkış noktası olarak alan tanımlardır.

Ankay'a (1998:69) göre, stres her zaman olumsuz bir olgu değildir. Bazen canlının yaşamını sağlayan, tehlike halinde alarm sinyali veren önemli bir olaydır.

Strese genellikle negatif bir kavram olarak düşünülür. Oysa stres her zaman zarar verici, kötü, kaçınılması gereken bir durum değildir. İstek, ihtiyaç ve

kısıtlamalarla ilgili olan bu kavram bazen olumlu bir durumu ifade edebilir. Terfi etmek, ünlü olmak, evlenmek gibi insanlar tarafından arzulanan olaylar olumlu strese örnek olarak verilebilir. Ölüm, işsiz kalmak, meslekte gereken ilerlemeyi sağlayamamak gibi kısıtlamalar ve kayıplar ise olumsuz strese örnektir. Olumlu stres kişiyi güdüleyip teşvik ederken, olumsuz stres ruhsal ve bedensel açıdan zarar verici sonuçlara neden olur (Torun, 1997:44).

Bugünün modern toplumunda hemen hepimiz stresle doluyuzdur. Çünkü, herşeyden önce yaşamımızın büyük bir bölümünü işte geçiriyoruz. Bütün bunlara ek olarak çoğumuz işimizde tatmin ve kimlik ararız. Bu nedenle iş yaşamındaki stres ile iş dışı stres ayrımı oldukça yapay kalmaktadır. Bu ikisini birbirinden ayırmak hemen hemen imkansızdır. Yapılan bir araştırmada A.B.D.'de doktor ziyaretlerinin üçte ikisinin strese ilişkin olduğu görülmüştür. İkinci olarak bazı işlerin, örneğin hava trafiğini denetleme, polis, itfaiyeci, acil servis doktorları gibi, yüksek düzeyde stres doğurduğu doğruysa da; az stres yapan ya da yaratmayan iş bulmak oldukça zordur. Son olarak ekonomideki dramatik değişiklikler, artan yabancı rekabeti, yeni teknolojik buluşlar ve enflasyon gibi nedenler örgütlerde ve insan yaşamında birçok düzenlemeler yapmayı zorunlu kılmıştır. Bütün bunlar stres doğurucu ve arttırıcı etkiler ortaya çıkarmıştır (Can, 1994:280).

Stres, meslek gruplarına göre de farklılık gösterir. ABD'de Ulusal Mesleki Güvenlik Enstitüsü tarafından yapılan araştırmada, stres düzeylerine göre sıralanan 130 meslekten stresi en yüksek düzeyde olan 12 meslek şunlardır (Ertekin,1993:45-46):

1. İşçi,
2. Sekreter,
3. Denetçi,
4. Teknisyen (klinik laboratuar),
5. Ofis Yöneticisi,
6. İlk Düzey Gözetmen,
7. Yönetici (orta düzey),
8. Garson,

9. Makine Operatörü,
10. Tarım İşçisi,
11. Madenci,
12. Boyacı,

Amerikan Stres Enstitüsü'nün yaptığı araştırma sonucunda ise stresli mesleklerin özellikleri aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Baltaş ve Baltaş, 2000:62):

- Günlük hayat problemleri ile etkili şekilde başa çıkmayı zorlaştıran meslekler (Polislik, öğretmenlik, hava trafik kontrol memurluğu gibi).
- İşyerinde yeterli kontrol imkanı veremeyen meslekler, (telefon operatörlüğü, kasiyerlik, sekreterlik, danışma ve şikayet servisi memurluğu gibi).
- Fiziki şartları ağır olan meslekler, (maden işçiliği, sürekli havasız rutubetli yerdeki işçilik, gürültülü ve tozlu kavşaklarda trafik polisliği gibi)
- Zaman baskısı, rekabet ve riskle oynamayı gerektiren meslekler, (gazetecilik, borsa simsarlığı gibi).

2.2. Stresin Belirtileri

Bugünün modern toplumunda hemen hepimiz stresle doluyuzdur. Çünkü, herşeyden önce yaşamımızın büyük bir bölümünü işte geçiriyoruz. Bütün bunlara ek olarak çoğumuz işimizde tatmin ve kimlik ararız. Bu nedenle iş yaşamındaki stres ile iş dışı stres ayrımı oldukça yapay kalmaktadır. Bu ikisini birbirinden ayırmak hemen hemen imkansızdır. Yapılan bir araştırmada A.B.D.'de doktor ziyaretlerinin üçte ikisinin strese ilişkin olduğu görülmüştür. İkinci olarak bazı işlerin, örneğin hava trafiğini denetleme, polis, itfaiyeci, acil servis doktorları gibi, yüksek düzeyde stres doğurduğu doğruysa da; az stres yapan ya da yaratmayan iş bulmak oldukça zordur. Son olarak ekonomideki dramatik değişiklikler, artan yabancı rekabeti, yeni teknolojik buluşlar ve enflasyon gibi nedenler örgütlerde ve

insan yaşamında birçok düzenlemeler yapmayı zorunlu kılmıştır. Bütün bunlar stres doğurucu ve arttırıcı etkiler ortaya çıkarmıştır (Can, 1994:280)

Stresin kendine özgü bazı belirtileri vardır. Bu belirtiler; gerginlik hali, sürekli endişe duyma, aşırı derecede alkol ve sigara kullanımı, uykusuzluk, işbirligine girmede yaşanan zorluklar, yetersizlik duygusu, duygusal dengesizlik, sindirim sorunları, yüksek tansiyondur(Davis, 1984:439. Akt. Pehlivan, 1995:45).

Stresle ilgili belirtiler, fiziksel, duygusal, zihinsel ve sosyal olmak üzere dört grupta toplanabilir (Braham, 1998:52-54):

1. *Fiziksel Belirtiler*: Baş agrısı, düzensiz uyku, sırt agrıları, çene kasılması veya diş gıcırdatma, kabızlık, ishal ve kolit, döküntü, kas ağrıları, hazımsızlık ve ülser, yüksek tansiyon veya kalp krizi, aşırı terleme, iştahta degişiklik, yorgunluk veya enerji kaybı, kazalarda artış.

2. *Duygusal Belirtiler*: Kaygı veya endişe, depresyon veya çabuk aglama, ruhsal durumun hızlı ve sürekli degişmesi, asabilik, gerginlik, özgüven azalması veya güvensizlik hissi, aşırı hassasiyet veya kolay kırılabilirlik, öfke patlamaları, saldırganlık veya düşmanlık duygusal olarak tükendigini hissetme.

3. *Zihinsel Belirtiler*: Konsantrasyon, karar vermede güçlük, unutkanlık, zihin karışıklığı, hafızada zayıflık, aşırı derecede hayal kurma, tek bir fikir veya düşünceyle meşgul olma, mizah anlayışı kaybı, düşük verimlilik, İş kalitesinde düşüş, hatalarda artış, muhakemede zayıflama.

4. *Sosyal Belirtiler*: İnsanlara karşı güvensizlik, başkalarını suçlamak, randevulara gitmemek veya çok kısa zaman kala iptal etmek, insanlarda hata bulmaya çalışmak ve sözle rencide etmek, haddinden fazla savunmacı tutum, bir çok kişiye birden küs olmak, konuşmamak.

Olağan durumlar dışında bu belirtiler sık görülmeye başlarsa, bireyler stres altında demektir. Stresi kontrol etmenin ilk adımı, stresin farkında olmaktır. Yapılması gereken, bireyin kendi fiziksel, duygusal, zihinsel ve sosyal özelliklerini iyi analiz etmesi ve normal dışı durumlardaki bu belirtilerin farkına vararak stres yaratıcı durumla en iyi şekilde başa çıkabilmesidir (Braham, 1998:52-54).

Stresin en basit tanımı isteklerimize karşı gösterdiğimiz tepkilerimizdir. Birçok insan stresin, bişkaları tarafından kendilerine yapılanlardan doğduğunu düşünürler. Gerçekte ise stres bizim aşırı duygularımız ve steklerimiz sonocunda ortaya çıkan durumlara karşı bizim göstermiş olduğumuz tepkilerdir (Rowshan, 1998:27)

Yine Rowshan'a (1998:27) göre, strese karşı gösterilen tepki dört aşamalı (H.E.R.O.) prensibine göre açıklanmaktadır. Bu prensibe göre stresin dört aşaması vardır:

- Stresin oluşması (Happening) H
- Stresin değerlendirilmesi (Evaulation) E
- Strese karşı tepkimiz (Response) R
- Sonuç (Outcome) O

Selye (1956), bedenin stresli durumlarda verdigi üç aşamalı tepkiyi "Genel Uyum Sendromu" olarak adlandırmıştır. Bu kurama göre, organizmanın strese tepkisi üç aşamada gelişir. Bunlar alarm tepkisi, direnme ve tükenme aşamalarıdır (Johnstone, 1989: 4; Baltaş ve Baltaş, 2000: 26; Balcı, 2000: 21-23).

- *Alarm Algılaması:* Birey bir stres kaynağı ile karşılaştığında, sempatik sinir sisteminin etkin hale gelmesi nedeniyle beden *"savaş"* ya da *"kaç"* tepkisi gösterir. *Savaş* ya da *kaç* tepkisi sırasında bedende oluşan fiziksel ve kimyasal değişmeler sonucunda kişi, stres kaynağı ile yüzleşmeye ya da kaçmaya hazır hale gelir. Bu durum kalp atışlarının hızlanması, tansiyonun yükselmesi, solunumun hızlanması ve ani adrenalin salgılanması biçiminde gelişir. *Savaş* ya

da *kaç* tepkisinin ortaya çıktığı aşama, "alarm aşaması" olarak adlandırılır. Streste alarm aşamasında, stresi yaratan kaynaklar ve bunların yogunlugu arttığı ölçüde stres egrisi hızla normal direnç düzeyinin üzerine çıkarak normal davranıştan sapmanın ilk işaretleri verilmeye başlanır (Güçlü, 2001:94).

- *Direnme Aşaması*: Alarm aşamasını, "uyum ya da direnme aşaması" izler. Stres kaynağına uyum sağlanırsa her şey normale döner. Bu aşamada kaybedilen enerji, yeniden kazanılmaya ve bedendeki tahribat giderilmeye çalışılır. Stresle başa çıkıldığında parasempatik sinir sistemi etkin olmaya başlar. Kalp atışı, tansiyon, solunum düzene girer, kas gerilimi azalır. Direnme aşamasında birey, strese karşı koymak için elinden gelen tüm gayreti ortaya koyar ve stresli bir insanın davranışlarını göstermektedir. Belirli bir süre bireyin davranışlarında ve yaşantısında bu durum gözlenebilir (Güçlü, 2001:94).

- *Tükenme Aşaması:* Uyum aşamasındaki gerilim kaynakları ve bunların yoğunluk dereceleri azalmadığı sürece ya da artış gösterdikleri durumlarda bireyin gayreti kırılır ve davranışlarında ciddi derecede sapmalar ve hayal kırıklıklarının yaşandığı bir evreye girilir. Eger stres kaynağı ile başa çıkılamaz ve uyum saglanamaz ise, fiziksel kaynaklar kullanılamaz ve tükenme aşamasına geçilir. Tükenme aşamasında, parasempatik sinir sistemi etkindir. Kişi tükenmiştir ve stres kaynağı hala mevcuttur. Bu aşamada uzun süreli stres kaynakları ile mücadele edilemez ve kişi başka stres kaynaklarının etkilerine de açık hale gelir (Güçlü, 2001:94).

2.3. Yöneticilerin Etkilendiği Stres Kaynakları

Yöneticilerde stres çeşitli nedenlere bağlı olarak ortaya çıkarabilir. Bu nedenler :

- Yöneticinin kendisiyle ilgili olan Bireysel Stres Kaynakları,
- Yöneticinin çalıştığı iş ortamı ile ilgili Örgütsel (Yönetsel) Stres Kaynakları,
- Yöneticinin yaşadığı genel çevreyle ilgili Çevresel Stres Kaynakları'dır.

2.3.1. Bireysel Stres Kaynakları

Bireyin kişilik yapısı, sağlık durumu, yaşı, yaşam tarzı, ruhsal durumu stres ile çok yakından ilişkilidir. Bireyler, karşılaştıkları her durum karşısında farklı tepkiler gösterir.

Stres karşısındaki duyarlılık bireyden bireye farklılık göstermektedir. Bazı kişilik özellikleri strese duyarlılığı arttırırken, bazı kişilik özellikleri bu konudaki duyarlılığı azaltmaktadır. Bazı uyarıcılar bazı bireyler tarafından stres yapıcı olarak algılanırken, bazı bireylerde nötr etki yapabilir. Yine bireylerin stresle başa çıkmadaki becerileri de birbirinden farklıdır (Ataman, 2002:486).

2.3.1.1. Motivasyon Etkileri

Çoroğlu'na (2002:105) göre motivasyon: "*çalışanların bir işi yapma ve sürdürme isteğine* "denir.

İnsanları güdüleme sanatıdır ve katılımın sonucudur. Ne var ki, birlikte çalışmak kolay değildir. insanları motive edecek faktörleri bilmek zorundasınız. Para, sanılanın aksine, güçlü bir motivasyon faktörü değildir. Japonya'da yapılan bir araştırmada; motivasyon faktörlerinin sıralamasında yüksek maaş en altta, karar alma sürecinde daha fazla enformasyon ve katılım isteği ise, listenin en üstünde bulunduğu saptanmıştır (Hageman, 1995, 42).

Bireylerin yaşamlarında gidermeleri gereken biyolojik ve psikolojik gereksinimleri vardır. Bu gereksinmelerinin eksikliği halinde kişi uyarılır ve davranışa geçer. Bu davranış ihtiyacın tatmin edilmesi içindir. Eğer davranış ihtiyacı tatmin ederse kişinin doyumu sağlanır.

Organizasyonlarda bireyin birincil ve ikincil ihtiyaçlarının tatmin edilmesi gerekir. Aksi takdirde kişi strese girer ve verimliliği düşer. Hatta stres güdülemeyi ve işi tam olarak yapmayı olumsuz yönde etkileyen, kazaları arttıran bir etmendir. Stres ve motivasyon ilişkileri karşılıklıdır. Motivasyon iyi sağlanmazsa stres oluşur. Stres oluşan ortamda ise motivasyon olmaz.

2.3.1.2. Duygusal sebebler

Kişinin iç dünyasında düşündüğü, hissettiğiyle dışarıya karşı gösterdiği, söylediği duygu ve düşünceler arasındaki fark, onun yaşamındaki önemli bir stres kaynağını oluşturur (Cüceloğlu, 2002:78).

Duygular bedenimizi daha iyi duruma sokabilir ya da daha kötü duruma gelmesine sebeb olabilir. Eğer duygularınızı yapıcı bir şekilde ifade ederseniz, öğrenirsiniz ve gelişirsiniz. Eğer duygularınızı yanlış yönlendirirsenizbir çok sağlık sorunlarının içine gireceği bir kapıyı açmış olursunuz. Duyguların yapıcı bir tarzda ifade edilmesi ve yönlendirilmesi sizin duygusal yönden kendinizi iyi hissetmenize anahtar rol oynar (Rowshan,1998:76).

Yine Rowshan'a (1998:76-96) göre, duygusal sağlığınıza kavuşmada ve onu devam ettirmede faydalanabileceğiniz kaynaklar şu başlıklarda özetlenmiştir:

- Size destek verenler,
- Dokunma,
- Mizah, komiklik ve gülmek,

- Ruhsal durumu yönetme,
- Sevgi

2.3.1.3. Kişilik Yapısı (A Tipi- B Tipi Davranış Kişilikleri)

Kişilik de insanın strese karşı duyarlılığı önemli rol oynayan bir başka etmendir. Bu, özellikle A ve B kişilik diye adlandırılan ayrımla 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 (Ertekin, 1993:37-38).

A tipi ve B tipi kişilik ilk olarak iki kardiyolog Meyer Friedman ve Rosenman (1974) tarafından gözlemlenmiştir. Fikir ilk defa, oturma odasının sandalyelerini tamir eden döşemecinin sandalyelerin çoğunun sadece önden yırtıldığını söylemesi üzerine ortaya çıktı. Bu durumdan, iki kardiyolog da kalp hastalarının çoğunun endişeli olduklarını ve otururken zor zamanlar geçirdiklerini anladılar. Bu gözlemi başlangıç noktası olarak kullanan ve kendi klinik uygulamalarında temel alan Friedman ve Rosenman hastalarının iki çok farklı davranış model tipi sergilediği sonucuna vardılar.Araştırmalar onları farklılıkların kişilik esaslı olduğu sonucuna götürdü (Moorhead ve Griffin, 1992: 463).

İnsan kişiliğini değişik bir bakışla sınflandıran iki hekim; Friedman ve Rosenman (1974) çok sayıda erkeği incelemiş ve onları A ve B tipi kişilik olarak, iki kümede toplamıştır. Bu iki kalp cerrahı araştırıcının 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 yaşlı Amerikalılarda görülen kalp

rahatsızlıkları, stresi, davranış ve yaşama biçimini sorumlu tutmuştur (Baltaş ve Baltaş, 2000:121-122).

İşgörenin örgüt içindeki davranışında kişilik ne kadar önemliyse, bireylerin örgütsel stres kaynaklarından etkilenmesinde de o kadar önemlidir. Genellikle bireyler, strese egilimli olma düzeyleri açısından birbirlerinden farklıdırlar. Işgörenleri, strese egilimleri bakımından sınıflandıracak olursak A Tipi, B Tipi ve Karma Tip Kişilik özellikleri olmak üzere üç farklı işgören kişiligi ortaya konulabilir (Baltaş ve Baltaş, 2000:222).

A tipi davranış biçimine sahip birey agresif, sabırsız ve işe çok fazla yöneliktir. Pek çok güdüye sahiptir ve mümkün olduğu kadar çok kısa sürede ve mümkün olduğu kadar çok fazla başarılı olmak istemektedir (Moorhead veGriffin, 1992: 463).

B tipi davranış biçimine sahip bireyler, A tipindeki bireylerin tam tersidir. Katı kuralları yoktur, esnektirler. Zamanla ilgili sorunları yoktur. Sabırlı ve kendisinden emindir. Mümkün olduğu kadar açık ve rahattırlar. Başarı konusunda aşırı hırslı degildirler. Kolay kolay sinirlenmez ve tedirgin olmazlar. İşlerinden zevk alırlar ve düzenli çalışırlar. B tipi birey, A tipi bireyin tersine kolay yaşayan bir tiptir. Başkaları ile yarışa girmeyi sevmezler. Bazı bireylerde her iki tipinde özellikleri görülebilir.Bu tip bireylerin kişiliğine karma tip kişilik denir.

Buraya kadar genellikle endüstri ve diğer kesim çalışanlarında rastlanan stres açıklandı. Aynı durumun yönetsel pozisyonları dolduranlarda daha fazla görüleceği kuşkusuzdur. Modern yönetim biliminin yönetici yıpranmaları diye adlandırdığı bu durum, özellikle A Tipi davranış gösteren yöneticilerin yarışma özelliklerini daha uzun çalışarak gösterdiklerini ama sonuçta çok hızlı verdikleri için kötü karar aldıklarını ortaya çıkarmıştır. Ayrıca araştırmalar bu tip yöneticilerin çok seyrek olarak yaratıcılık gösterdiğini bulmuştur. Bu kişler nitelik ve hızla ilgilendiklerinden sorunlarla karşılaştıklarında geçmiş deneyimlerinden yararlanırlar. Benzersiz çözümler bulacak zamanları yoktur. Bu nedenle

davranışlarını önceden kestirmek Tip B özelliğindeki yöneticilere göre daha kolaydır (Can, 1994:286).

2.3.1.4. Yaş Faktörü

Bireyin yaşı ile strese karşı dayanıklılığı arasında da bir ilişkiden bahsedebilir. Menopoz, ansopoz ve buluğ çağı dönemlerinde bireyin tolerans sınırlarının daraldığı ,strese dayanıklılığının azaldığı bilinmektedir (Torun, 1997:44).

Yaşamdaki değişiklikler,yaşlanma gibi yavaş ya da eşin ölümü gibi ani olabilir. Tıbbi araştırmacılar, özellikle bireyin ani yaşam değişikliklerin çok fazla stres etkisi yarattığını doğrulamışlardır. Bu araştırmacılar yaşam değişikliklerinin derecesi ile bireylerin sağlıkları arasında belirgin ilişkiyi ortaya koymuşlardır (Artan, 1987:469).

2.3.1.5. Engellenme (Frustration)

Strese neden olan etmenlerden bir taneside engellenmedir. Güdülenmiş davranışların amacına ulaşmamasına "engellenme" denir. Bu durumda güdülere doyum sağlanmamaktadır.Engelleme karşısında kalan bir kimsenin öfke ve saldırganlığı üç faktöre bağlı olmaktadır. Engellenme, bireylerin tahammül boyutunda farklılıklar göstermektedir. Bireyin engellenmesi iç ve dış engellenme olmak üzere ikiye ayrılır.İç engellenme, organizmadaki kusur ya da eksiklerden kaynaklanmaktadır. Örneğin; çocuk felci olan çocuğun futbol oynamamasından dolayı aşağılık duygusuna kapılması gibi. Dış engellenmeler ise her zaman karşılaşılabilinen olaylardır. Kuraklık, deprem, sel ve ölüm, dış engellenmenin yaratmış olduğu durmlardır. Örneğin; hırsızlık, cinsel sapıklık, işten atılma önemli dış engellenmelerdir (Ankay, 1998:74)

Engellenmeye verilen en yaygın tepki saldırganlıktır. İnsanlar saldırgan olduklarında, onları çok üzen bir engellenmeyi yansıtmaktadırlar. Örgüt içinde bireyin karşılaşabileceği en güçlü engellenmelerden biri, yönetimin terfiye engel olmasıdır (Davis, 1988:562-584).

İşgörene, verimli olabilmesi için ihtiyaç duyduğu iş ortamının, gerekli donanımın, araçların, materyallerin sağlanması, hatta eğitim verilmesi yönetimin yerine getirmesi gereken görevlerdendir. Buna ek olarak, hem bireysel başarı hem de örgüt başarısı için bütçe ve diğer destek araçlarının sağlanması engellenmeyi önlemek için gereklidir (Davis ve Newstrom, 1988:442-469).

2.3.1.6. Savunma Mekanizmaları

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

Bir kaynağa göre savunma mekanizmaları; çıkarılma (displacement), inkar (denial), denetleme (controlling), hastalık hastalığı (hypocondria), bölünme (dissociation), bedenleştirme (somatization), duygu dönüşümü (conversion), utangaçlık (bashfulness), soyutlama (isolation), gerçeklerden kaçma (avoidance),

gerçekleri çarpıtma (distortion), saplantı düşüncelerdir (obsessive things) (Dubrin, 1974:108-109).

2.3.2. Örgütsel (Yönetsel) Stres Kaynakları

Stres işletme yönetimi açısından da ele alınması gereken bir kavramdır. Çünkü, stres çalışanları doğrudan etkilemekte onların davranışlarını, verimliliklerini ve diğerleriyle olan ilişkilerini belirlemektedir. Bu doğrultuda stresi ortaya çıkaran faktörlerin, stresin farklı aşamalarının ve örgütsel stresle başa çıkmada gereken önlemlerin ele alınarak incelenmesi gerekmektedir (Ataman, 2002:485).

Örgütü, toplumsal bir gereksinimin karşılanabilmesi için birden fazla kişinin biraraya gelerek birlikte çalıştıkları, toplumsal açık bir sistem olarak tanımlamak olanaklıdır (Pehlivan, 1998:137).

İş ortamında birey üretimin yanı sıra, örgüt içinde diğer insanlarla ilişkiler kurar, örgütün değer ve normlarına göre uyum sağlamaya başlar. Örgüt içindeki çeşitli gruplara üye olur. Bu süreçler işgörenin bir uyum çabası göstermesini gerekli kılmaktadır. Örgütsel stresin görünümünü tam olarak anlamak için, stresin iki etmenin etkileşiminden kaynaklandığını bilmemiz gerekir. Bu iki etmen, bireysel özellikler ile örgütsel özelliklerdir. Bunlar bir durumda stres tepkisini başlatır. Bireyde olumsuz bir tepki yaratacak stres uyaranlarının bulunduğu noktada, bireyin bu tepkisi strese direnmeyi belirler. Stres uyaranlarının büyüklüğü direnme kapasitesini aştığı noktada stresi ortaya çıkarır. Strese direnme bir bireysel nitelik, bir kişilik özelliğidir. Oysa stres uyaranlar, çalışma hayatının ve örgütün özellikleridir. Stres, örgütsel ve bireysel özelliklerin karşılıklı olarak birbirlerini etkilemelerinin bir işlevidir (Pehlivan, 2000:22-23).

Bir işletmede çalışanların (yöneticiler dahil) bir bölümü, düşük düzeyde sürekli kaygılı olmaları, yeterli başaçıkma ve psikolojik destek yolları bulamamaları nedeniyle, yaşamları ve işlerinde büyük güçlüklerle karşılaşmaktadırlar. Bir diğer

bölümü ise, yaşamlarından ve işlerinden hoşnut olmamakla birlikte, belki durumu idare edebilmektedirler. Çalışanların ancak çok az bir bölümü zevkli bir işe ve yönetilebilir düzeyde stres içeren bir yaşam tarzına sahiptir (Myers,1990:159).

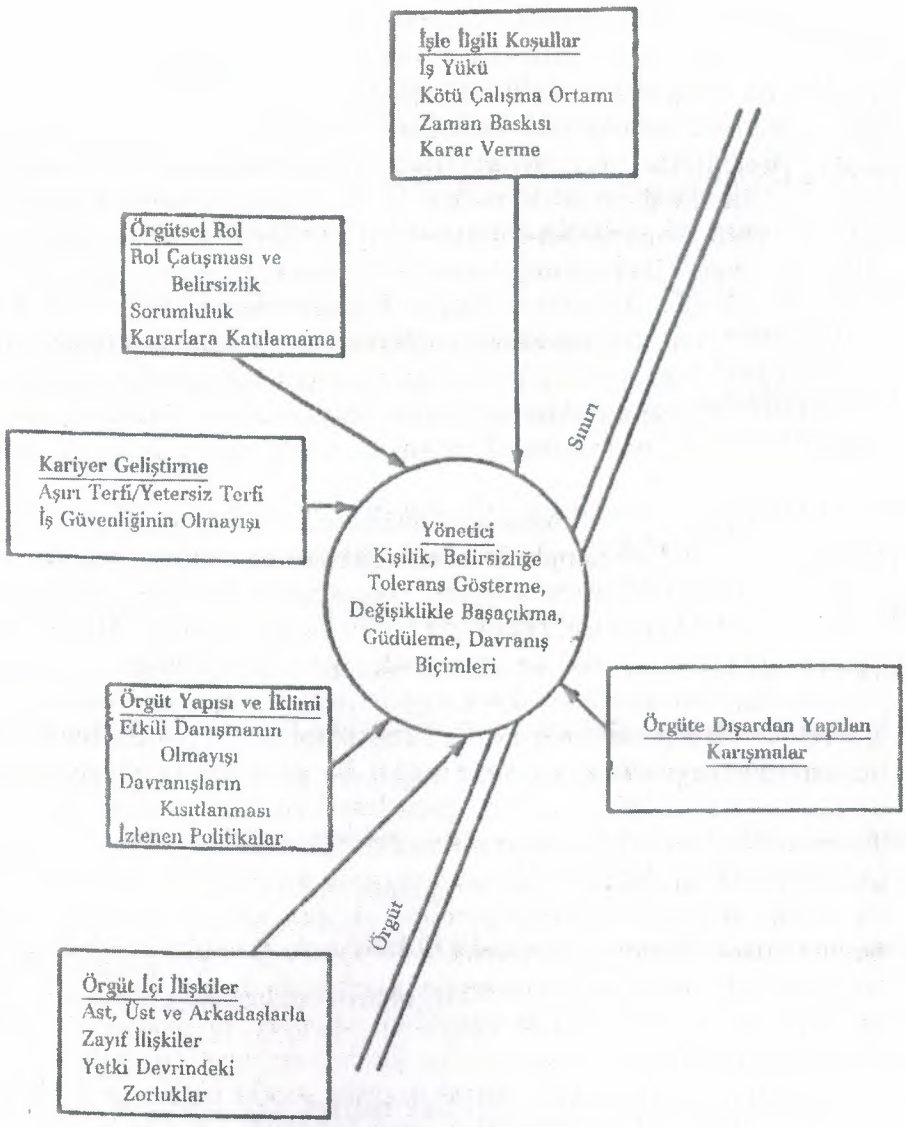
Örgüt içerisinde; işbölümü, yetki ve sorumluluk hiyerarşisi yoluyla, bazı ortak amaçların başarılması için bir grup insanın etkinliklerinin rasyonel bir koordinasyonu söz konusudur. Örgütler insanlardan, teknolojilerden ve insanların birbirine ya da işlerine karşı ilişkilerini düzenleyen yapı ve süreçlerden oluşmaktadır. Burada süreç; dinamik, davranışsal olay ve etkileşimler, yapı ise; rol ve ilişkiler olarak ortaya çıkmaktadır (Balcı, 1997:1-2).

Her örgüt yapılan işe, kullandığı teknolojiye, çevresel koşullara, üyelerinin eğilim ve deneyimlerine, örgüt içi gruplaşmalara, çatışmalara, örgütün yarattığı iklime ve diğer etmenlere göre stres kaynakları geliştirilebilmektedir. Örgütlerde ortak olan nokta, nedenlere bağlı stres kaynaklarının yanında, yalnızca o örgüte özgü ya da o işten kaynaklanan stres ortamları da bulunabilmesidir(Ertekin, 1993:7).

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

Bütün bu fazla ve hızlı çalışma yöneticilerde yıpranmaya neden olmaktadır. Bu yıpranmaların belirtileri ise kronik yorgunluk, diğerlerinin isteklerine sürekli kızma, alaycılık, insanları sevmeme gibi davranışlarla başağrısı ve ülser olarak ortaya çıkabilir (Can, 1994:286).

Blau (1981:281), Yönetsel Stres Kaynaklarını **Şekil 1**'deki gibi özetlemektedir.



Şekil 1. Yönetsel Stres Kaynakları

Kaynak: Blau, G. (1981). *An Emprical Investigation of Job Stress, Social Support, Service Length and job Streain.* **Organizational Behavior and Human Performance** S.27. s.281.

Bir iş yerinde yöneticiler çalışma yaşamlarında çeşitli stres kaynakları ile karşılaşmaktadırlar. Bu yönetsel stres kaynaklarının başlıcaları şunlardır:

2.3.2.1. Aşırı iş yükü

Belirli bir zaman dilimi içinde bir çok işi yapma durumunda olan bireylerde stres oranı yüksektir. Aşırı iş yükü, işle ilgili stres kaynakları arasında en önemli ve en çok karşılaşılan etkenlerdendir. Aşırı çalışma sonucunda bireyin ruh ve beden sağlığının bozulması söz konusudur (Şencan, 1986:119).

Genel olarak iki grupta toplanabilir. Birincisi niceliksel (kantitatif) iş yükü; diğeri ise niteliksel (kalitatif) iş yüküdür. Niceliksel iş yükü, bir kişinin yapacağı belirli bir iş için zamanın yetersizliği, belirli bir zamanda yapılacak çok farklı işlerin olması ile yapılacak işlerin fiziki olarak aşırı ve yorucu olması şeklinde açıklanabilir. Buna göre, bir kısım işlerin önceden belirlenen bir tarihte veya vakitte yapılmış olmasını gerektiren çalışma düzeni, gerilim yaratan bir aşırı yüklenme türüdür. Niteliksel iş yükü ise yapılacak işin gerektirdiği nitelikler ile işi yapacak olan kişinin sahip olduğu nitelikler arasında, mevcut eleman aleyhinde bir uyumsuzluğun olması durumudur. Buna göre, iş yapacak olan kişi veya eleman işin gerektirdiği bilgiye, yeteneğe ve kişisel özelliklere tam olarak sahip olmadığı zaman, bu iş kendisi için zor gelecektir (Eroğlu, 2000:322-323).

Bir işin başarımı için ayrılan zamandan daha çok zamana ve güce gerek duyulması, işin gereklerinin bireyin yeteneğini ve beceri düzeyini aşması bireyde strese yol açar (Sanders vd., 1995, s.46).

Fazla iş yükü veya az iş yükü sonucunda iş doyumsuzluğu, korku, sigara ve alkol kullanımında artış, sinirli reaksiyonlar, yüksek tansiyon, yüksek kolesterol, kroner kalp rahatsızlıkları görülür (Arıkanlı, 1998:17).

Vallerie ve Cary 'ye (1990:23-24) göre, Aşırı iş yükü, potansiyel bir stres faktörü olarak görülebilir. Aslında aşırı iş yükü kadar, yetersiz iş de bir stresör olarak kabul edilir. Aşırı iş yükü altında çalışmanın yanında, düşük iş düzeyinde çalışmak da bireyin psikolojik sağlığını bozar.

2.3.2.2. Kötü ve Güven Vermeyen Çalışma Ortamı

İş yerindeki masa ya da oda veya iş alanı, çalışanlar için belli rahatlık ve güven sağlayıcı unsurlardır. İşin fiziksel çevre şartlarını oluşturan hava koşulları, aydınlanma, ısı, gürültü gibi unsurların çalışanların sağlığını, fizyolojik ve psikolojik durumunu etkilediği bilinmektedir (Aytaç, 2002:3).

Belirttiğimiz stres yaratan bu etkenler kişinin vücut dengesini bozar ve kişiyi endişeye iter. İş yerindeki fiziksel çevre şartlarının çalışanlarda yarattığı etkiler araştırılmış ve psikolojik olarak mide ve cilt hastalıklarının ortaya çıktığı, fizyolojik olarak da iş kazalarının ve devamsızlık oranlarının arttığı ortaya çıkmıştır (Taştan, 2002:1).

İş ortamının veya işin kazalanma riski, sağlık ve güvenlik açısından potansiyel olarak tehlike içermesi (nükleer santraller, maden ocakları, itfaiye ve emniyet teşkilatları v.b.) de bir stres kaynağı yaratabilmektedir (Cooper ve Davidson, 1987:106).

Yetersiz çalışma koşulları da iş stres kaynaklarının önemli bir yönüdür. Aşırı sıcak, gürültü, az veya çok aydınlatma, radyasyon ve hava kirliliği çalışma koşullarını etkileyen etkenlerdendir. Bu etkenlerin olduğu fiziksel çalışma ortamı negatif unsurlar içerir ve stres yaratır (Schermerborn vd., 1988:536; Helliriegel vd., 1995:242).

İş hayatında strese yol açan durumlar arasında önemli etkenlerden biri de, iş yaparken işgörenlerin maruz kalabilecekleri tehlikelerdir. Normal olarak, bir kısım iş

kolunda tehlike unsuru ya mevcut değildir ya da asgari düzeydedir. Fakat, bazı iş kollarında ise iş kazası olma ihtimali nispeten yüksektir. Mesela madencilik, metalurji, inşaat, havacılık, denizcilik, enerji ve nükleer santraller gibi iş kollarında çalışanların ruh ve beden sağlıkları bakımından tehdit unsuru taşıyan her tehlike faktörü potansiyel bir stres vericidir. Buna göre düşme, yaralanma, zehirlenme, radyasyona maruz kalma ve hatta ölme gibi durumların ihtimal dahilinde olması bile, işgörenleri bir gerilim ve tedirginlik içerisine sokar. Tehlikeli durumların söz konusu olduğu işlerde çalışan kişiler, devamlı bir korku ve gerilim içinde oldukları için bütün ilgi ve dikkatlerini işe yöneltmek zorundadırlar (Eroğlu, 2000:325).

2.3.2.3. Astlarla ve Amirlerle olan ilişkiler

Bireyin iş yerindeki ilişkileri, üst, ast ve iş arkadaşlarıyla olmak üzere üçe ayrılabilir. Bu ilişkiler karşılıklı güven ve anlayışa dayalı olmalıdır. Aksi halde ilişkiler bireyde tedirginlik yaratabilir (Şenyüz, 1999:17).

Organizasyonda yönetimin üst kademesinden alt kademede bulunan astlara doğru zincirleme bir yetki sistemi vardır. Ast üstünün kim olduğunu ve kendi yöneticisinin uyguladığı kural ve politikaların ne olduğunu öğrenmelidir. Böylece organizasyonun en alt kademesi ile en üst kademesi arasında tam bir uyum ve koordinasyon sağlanmış olur (Fişek, 1979:61).

Astların çalışmasını yönetmek, yöneticinin yapması gereken en önemli işlerden biridir. Yöneticilerin oterilerini kullanması ile astların bu konudaki beklentilerinin çatışması yada uyumsuzluğu ilişkileri bozan ve dolayısı ile strese neden olan bir durumdur (Balaban, 1998:7-79; Akt: Duymaz, 1999:10).

Burada yöneticilerin astlarına emir vermesi veya diğer yollarla ne yapması gerektiğini onlara iletmeleri söz konusudur. Yöneltme fonksiyonunun özellik ve önemi konunun insan olmasından ileri gelmektedir. Yönetici sadece plan yapmakla

kalmaz, aynı zamanda birlikte çalıştığı insanlara işleri dağıtır ve yapılacak olan işlerin kimler tarafından yapılacağım belirler (Ertürk, 1995:121)

Üstü tarafından takdir edilmeyen, iş yerinde aradığı ilişki tiplerini bulamayan çalışan için çalışma ortamı son derce sıkıcı ve çekilmez bir hale gelir. Bunların içindeki temel beşeri ihtiyaçlardan biri olan takdir edilme ihtiyacı, diğer kişilerden alınan basit mesajlar olup, birey olarak varlığımızı kanıtlamaktadır (Işıkhan,1998:63).

Örneğin, eğer yaptığınız işi amirinizin yeterince taktir etmediğini düşünüyorsanız ve bu konuyu onunla konuşmak size çok zor geliyorsa, taktir edilmeseniz de çalışmayı sürdürmeye karar verebilirsiniz. Ama, bir gün olmadık bir yerde, kimsenin anlamadığı bir nedenle patlayabilir, ilişkinizi daha da kötü bir yola sokabilirsiniz (Şahin, 1994:28).

Bunların dışında ast-üst ilişkileri çerçevesinde ortaya çıkan ve üstün asta karşı gösterdiği olumsuz ve cezalandırıcı davranışlarda çalışanlar üzerinde stres yaratan ciddi stresörlerdendir. Amir ile memur arasındaki ilişkinin işe yansıması sonucunda bazı çalışanlara karşı duyulan *"bunun burnunu biraz sürtmek lazım"* anlayışı çalışan üzerinde stres yaratıcı faktörlerden biridir. O zaman amiriyle olumsuz ilişkiler içinde olmasının sonucunu çalışma arkadaşlarına nazaran daha fazla çalışarak çekmek zorunda olması kişide stres yaratabilir (Cam, 2004:5).

Çalışanların yöneticiden, yöneticinin ise çalışanlardan hoşnutsuzluğu her iki kesim için de çatışma, sürtüşme ve gerginlik yaratır. Anlaşmazlıkların önlenmesi, çalışanların beklentilerinin karşılanması, astlarla ilişki düzeyinin ayarlanması ve örgüt içinde karşılıklı saygı ve sevgi ortamının oluşturulması yöneticinin görevleri arasındadır. Bir taraftan bu ortamı oluşturma çabası, diğer taraftan beklenmeyen anlaşmazlıklar yöneticide ve çalışanlarda stres oluşturur.

2.3.2.4. Zaman baskısı (Bir İşi Belli Sürede Bitirme Zorunluluğu)

Örgütlerde zaman baskısı genellikle yönetimle ilgili faaliyetlerde yoğun hissetilir.Yöneticilerin planlanan zamanda işi yetiştirme zorunluluklarının olması onları gerginlik içinde bırakmaktadır. Yöneticilerin temel stres kaynakları, uzun çalışma saatleri, zaman baskısı ve bunlara bağlı olan fazla iş yüküdür. Yöneticilerin zaman baskısı altında çalışmaları onların arkadaş grupları ve aileleri ile ilişkilerinde yetersizliklere neden olur (Balaban, 1998:7-79; Akt: Duymaz, 1999:7).

Rasgele hazırlanmış bir plan verimsiz toplantılar ,telefon konuşmaları ve beklenilmedik ziyaretler gibi kontrol edilemeyen bölünmeler ile zaman kaybedilir. Bireylerde bu durum her şeyin kontrolden çıktığı duygusunu yaşatabilirler. Bu kaygı olayların olduğundan çok daha tehdit edici olarak algılanmasına neden olur. Sürekli tetikte olma ise enerjiyi tüketir,daha uzun süreler harcanarak daha az işler yapılır (Şahin,1994:111).

Norfolk'a (1989:90-95) göre, yönetsel kademelerde zamana karşı yarış ve belli bir zaman dilimine bir çok işi birden sığdırmaya çalışmanın yöneticilerde stres yarattığı genellikle kabul edilmektedir. Zamana bağlı olan bu tür stresin şu yöntemlerle hafifletileceği düşünülebilir:

a. Bir yönetici, zamanın kendisini pençeleri altına almasına izin vermemelidir.
b. Yönetici, kendi normal hızıyla ve düzenli bir biçimde çalışmalıdır.
c. Zamanını, yapmak istediği işlere önem derecelerine göre planlamalıdır.
d. Günlük çalışma proğramında, nefes almak ve dinlenebilmek için aralar bırakmaya özen göstermelidir.
e. Proğramlarını, çok katı bir biçimde değil ama her zaman değişebilecek gibi hazırlamalıdır.
f. Her günü bir defa yaşadığını unutmamalıdır.
g. Yaptığı işler üzerinde yoğunlaşabilme alışkanlığı kazanmalıdır.

Bütün bu fazla ve hızlı çalışma yöneticilerde yıpranmaya neden olmaktadır. Bu yıpranmaların belirtileri ise kronik yorgunluk, diğerlerinin isteklerine sürekli kızma, alaycılık, insanları sevmeme gibi davranışlarla başağrısı ve ülser olarak ortaya çıkabilir (Can, 1994:286).

2.3.2.5. İşin sıkıcı olması (Monotonluk)

Yapılan bir işin monoton bir biçimde devam edip gitmesi ve bireyin kendisinin işin süreçlerine dahil edememesi durumu, bireyde işe karşı yabancılaşma duygusu oluşturur ve bu durum, onun için çok yaygın bir stres kaynağıdır. Monotonluğun insan üzerindeki etkisi umutsuzluk, sıkıntı, gerilim, stres, ilgisizlik, pasif direnme, saldırganlık gibi ileri derecede psikolojik ve sosyal bozukluklardır (Eren, 1998:224).

Bir işin aynı tempoda devamlı ve sürekli tekrarlanmasının verdiği yorgunluk ve bıtkınlık durumları kısaca monotonluk olarak adlandırılır. Monotonluk, iş görenler için bir şikayet ve doyumsuzluk kaynağıdır (Eren, 1984:199).

Eren'e (1984:200) göre, monotonluğun başlıca kaynakları şunlardır:

a. İşin özellikleri,
b. İşçinin monotonluğa karşı duyarlılığı,
c. İş yerinin manevi ortamı,
d. İşçinin psikolojik durumu' dur.

Erkan'a (1989:3435) Monoton işlerin sonucunda aşağıdaki belirtiler ortaya çıkmaktadır:

a. Kanıksama,
b. İsteksizlik,
c. Dikkat dağılması,
d. Becerilerin azalması,

e. Yorgunluk,
f. Bezginlik ve genel bir bitkinlik hissi,
g. İş hataları ile kazaların çoğalması,
h. İş ritminin yavaşlaması,
i. İşten kaçış

İşte belli bir ritmin bulunuşu genel olarak işin yoruculuğunu azaltır. Ritim insanın biyolojik yapısında da vardır. Buna gündüz gece, uyku-uykusuzluk ve bazı hormonların günlük değişimlerini örnek olarak verebiliriz. Ritim bir işin yapılması için belirli bir sıra ve düzenin varlığı anlamına gelir. Yani değişik iş grupları belli bir düzen içerisinde işlerini yaparlar. Ritim üretkenliği ve iş kazalarını azaltır. Bunu tersine monotonluk, otomasyon iş verimini, duyarlılığı ve dikkati azaltır. Diğer bir çok bilişsel işlevde (algılama, dikkat, bellek, motor performans gibi) bozulmalara, sapmalara ve yaralanmalara neden olur. Monotonluk işin karmaşıklığı ve buna ayrılan süre ile yakından ilişkilidir. Yeni bir işçi çok karmaşık bir işi çok kısa sürede tamamlamak zorunda ise; düşünme, kavrama, algılama, dikkat gibi işlevler sağlıklı bir şekilde çalışmaz, uyanıklık ve dikkat azalır (Yüksel,1991: 431; Ertekin, 1993:54).

2.3.2.6. Kariyer Gelişimi ve Statü

Birey, kariyer geliştirme boyutu sürecinde az ya da çok stres altında olmaktadır. Günümüzün sanayi toplumunda kariyer geliştirmekte olan bireyler, çok para kazanıp, yüksek statüye sahip olma hırsına kapılmaktadırlar.Bunun doğal sonucu olarak birey kendisini rekabet ortamında bulmaktadır. Rekabet ortamında ise, çok çalışmak ve yüksek performans sergilemek zorunda kalmaktadır (Küçükaslan, 1994:21-23).

Çalışanların mesleki yaşamlarından dolayı yaşadıkları stres; iş güvenliği, terfiler, nakiller ve gelişimle ilgili fırsatları kapsayan kariyer planlama ve gelişimi ile ilgilidir. Bireyler örgütte ilerlemek, daha iyi mevkilere gelebilmek için daha çok çaba harcarlar. Bu durum onların ister istemez kendilerini baskı altında hissetmelerine

neden olur. Bireyin çok veya az çalışması onları ya terfi ettirecektir, ya da yetersiz çalışmaları ve başarısızlıklarından ötürü bulundukları mevkiden daha düşük bir mevkide görev almalarına neden olacaktır. Bu gerçeği yaşayan birey, baskı ve gerilim altında kalacak ve az veya çok stres altında çalışacaktır (Gümüştekin ve Öztemiz, 2005:274-275).

Çalışanların işlerine ilişkin statü algıları veya olduklarından daha düşük ya da yüksek bir statüde çalıştırılıyor olmaları stres durumlarını etkilemektedir(Güney, 2000: 441).

Üst düzey yöneticilerden daha çok yükselme olanakları bulunan orta düzey yöneticiler için stres yaratan bir etkendir. Yükselmeyle birlikte oluşacak değişmeleri ve hak ettiğini düşündüğü halde yükselememe düşüncesini içerir.

2.3.2.7. Adil Olmayan Değerlendirme ve Ödüllendirme ve Terfiler

İş ile ilgili önemli stres etmeni de iş değerlendirmesidir. İnsanların büyük çoğunluğu aslında başkaları tarafından değerlendirilmekten hoşlanmazlar. Çünkü değerlendirmenin nesnel(objektif) ve yeterli bir biçimde yapılmasının zorunlu olduğunu bilirler. Yanlı ve yetersiz değerlendirme ile örneğin bir kişi işini yitirebilir veya daha daha üst görev yerlerine ulaşamayabilir. Bu nedenle değerlendirme bireyin geleceğinde ve örgütsel durumda etkili olur (Ertekin, 1993:52).

Aşırı ilerleme de ise, yeteneklerinin en yüksek noktasına ulaşmış bireye daha yüksek düzeyde görev verilmesidir. Bireye verilen görevin gerekleri bireyin kapasitesinin üstünde olabilir. Böyle bir durumda yönetici kendini yeteneksiz görebilir. Sonuçta görevin gereklerini karşılayamaz ve bunları karşılamak için aşırı gayret sarfeder. Bu da bireyin örgütteki yerini koruması için onda tedirginliğin oluşmasına neden olur. Bu tedirginlikte birey için bir stres etmenidir(Helliriegel vd. 1995:493).

Yetersiz ve hızlı terfi, iş güvensizliği, terfide nesnel davranılmayacağı korkusu, hırs, başarı arzusunun engellenmesi, özellikle başarı dürtüsü yüksek bireyler için stres faktörüdür (Palmer ve Hyman, 1993:29)

Kurum içinde adil olmayan başarı değerlendirmelerine göre yapılan terfiler, liyakat esasına oturmadığı için kişiler arasında bir çatışmaya dolayısıyla da strese sebep olmaktadır. Yapılan çalışmalar ve yapmış olduğumuz mülakat çalışması sonucunda elde ettiğimiz veriler göstermektedir ki; yöneticilerin bireylerin performanslarını doğru değerlendiren nesnel(objektif) ölçüler yerine, yöneticilerle olan insan ili kileri kurum içinde olumlu olan kişileri bilgi, beceri ve kıdemleri yetersiz olmasına rağmen bir üst kadroya terfi ettirmeleri, çalışanlar arasında hem yöneticiye karşı hem de bu kadroya gelen kişiye karşı olumsuz duygular beslemelerine ve çalışma sürecinde çatışma üzerine kurulu davranış göstermelerine sebep olmaktadır. Bu durum diğer çalışanlarda stres yaratmakta, çalışma isteğini olumsuz yönde etkileyerek işe devamsızlıklara yol açabilmektedir. Kurumlardaki bu terfi mekanizmasının diğer bir sonucu da iktisadi sebeplerden dolayı işten uzaklaşma imkanı bulunmayan kimseler içindir. Bu çalışanlar liyakatin olmadığı bir ortamda çalışmak zorunda oldukları için psikolojileri bozulmakta ve stresin sebep oldu u bazı fizyolojik sorunlarla karşı karşıya kalmaktadırlar (Cam, 2004:4).

2.3.2.8. Rol çatışması, Görevde belirsizlik ve çelişki

Çatışmanın kesin tanımını yapmak zordur. Çünkü değişik ortam ve düzeylerde ortaya çıkarlar. Anlaşmazlık, zıtlaşma, uyumsuzluk unsurlarını oluşturur (Koçel, 1995: 409).

Örgüt çalışanlarının yaşadığı rol sorunları, onları strese sokup, sağlıksız,mutsuz, işletmeye güvensiz ve çalışmak için isteksiz insanlar haline getirir, örgütler ise, sağlıksız, güçsüz, tükenmiş ve isteksiz bir ordu ile çalışmak zorunda kalır (Bumin ve Şengül, 2000:571).

Yiğit'e (2000:71).Literatürlerde rol çatışması dört şekilde ortaya çıkmaktadır:

1. Rol çatışması bir kişinin örgütteki rollerin gerekleri ile kişinin kendi değerleri arasındaki çatışmadan yaşanabilir.
2. Rol çatışması kişinin işyerindeki çalışanların kendisinden beklediği davranışlar ve talepler ile iş dışındaki kişilerin beklentileriyle taleplerinin uyuşmadığı dönemlerde görülebilir.
3. Bir kişinin göstereceği kapasitenin üstünde birbiriyle uymayan ek işler istendiğinde ortaya çıkabilir.
4. Bir kişinin talep ve beklentilerinin aynı örgütte çalışan bir diğerinin taleplerine beklentilerine ters düşmesiyle oluşabilir.

Bireyin rolleri konusunda yeterli bilgisinin olmaması durumunda rol belirsizliği görülür. Eğer işin amaçları yeterince tanımlanmamışsa, bir diğer ifade ile birey ne yapacağını bilemiyorsa, stres kaçınılmaz olacaktır (Aytaç, 2002:2).

Rol, bireyin bulunduğu statü sınırları içinde neyi yapabileceği veya neyi yapamayacağı şeklindeki belirlenmiş davranışlarının toplamıdır. Bireyin bir sosyal grup içinde hakları ve yükümlülükleri belirlendiğinde, onun aynı zamanda rolü de belirlenmiş olmaktadır. Bireyin aynı anda birden fazla rolü gerçekleştirmek durumunda kalması ve bu rollerden birini diğerine oranla daha fazla benimsemesi, bireyin üstlendiği rol ile kişilik özellikleri uymaması gibi durumlarda rol çatışması meydana gelmektedir. Rolün açıkça tanımlanmadığı veya üstlenilen rolün yeterince bilinmediği durumlarda rol belirsizliği görülür. Çalışan kişi için sorumlulukların genişliği, otoritesinin sınırları, işletme kuralları, iş güvenliği konularında açıklık olmaması gibi nedenler rol belirsizliğini doğurur (Erdoğan, 1994:89 ; Paksoy, 1986:103).

Katz ve Khan'a (1997:202) göre, çelişkili görev, aynı anda ortaya çıkan uyulması zorunlu iki (veya daha çok) farklı baskının arasındaki tutarsızlıktır.

2.3.2.9. Sorumluluk almaktan Kaçınma

Örgütlerde en sorumlu kişiler yöneticilerdir. Hiyerarşik olarak yükseldikçe sorumluluk da artmaktadır.

Diğer insanların sorumluluğunu üstlenmek kişilerde gerginlik yaratan bir stres kaynağıdır. Diğer insanların mesleki gelişiminin sorumluluğu bir kişiye yüklenmiş ise, ayrıca işin doğası çok fazla sorumluluk gerektiriyor, ancak yetkiler sınırlı ise, kişi kendini yoğun stres altında hissedebilir. Araştırmalar özellikle insanlardan sorumlu olan yöneticilerin yoğun olarak strese maruz kaldıklarını göstermektedir (Aytaç, 2002:3; Şahin, 1994:27-30).

Sorumluluk ilişkisinden kaynaklı olan potansiyel stres faktörlerinden biri de çalışanın çevresini çok sayıda insanın oluşturmasıdır. Örgütsel ortamda hiyerarşik yapıdan kaynaklanan stres faktörleri içerisinde değerlendirilen bu husus işe yeni girenlerin, üstleriyle olan ilişkilerinin nasıl olacağının bilinmemesi durumunu yaratmakta, çalışanın üstleriyle olan ilişkisinde sorumluluk karmaşası doğurmakta ve kime karşı sorumlu olduğunu tam olarak bilmeyen bireyde stres oluşmaktadır (Işıkhan, 2002:64).

Sorumluluk ilişkisinin bir başka boyutunu da kişiler arası sorumluluk oluşturmaktadır.İşten kaçan ve iş yapma yükümünü çalışma arkadaşlarının üzerine atan bir çalışanın bulunduğu serviste diğer çalışanlar stres yaşayabilmektedirler. Bireyler böyle bir sorumluluğu üstlenmeseler dahi, çalışma ortamlarında iş yapmamak için her türlü davranışı gösteren biriyle aynı ortamda çalışmaktan rahatsız olacaklardır (Cam, 2004:6).

2.3.2.10. Örgütsel Amaç ve Politikalar

Perrow'a (1970, 134) göre, örgütlerde hedef ise, hem önceden elde edilmiş amaçları, hem de peşinden koşulanları ifade eder. Hedefleri bu bağlamda beş kategoriye ayırtabiliriz:

- Toplumsal Hedefler,
- Çıktı Hedefler,
- Sistem Hedefleri,
- Ürün Hedefleri,
- Tüketim Hedefleri

Örgütsel amaçlar genellikle, genel (ya da resmi) amaçlar ve uygulamaya dönük amaçlar olarak ikiye ayrılır. Genel amaçlar kamusal örgütlerin kuruluş yasalarında yer alır; soyut, ulaşılmak istenen ideallerdir. Uygulamada gözetilen öncelikler ise bunlardan farklı olabilir, daha dar kapsamlı, daha somut amaçlardır. Bunlardan birincisine *stratejik* amaçlar, ikincisine de *taktik* amaçlar diyenler de vardır (Arıkalı ve Ulubaş, 2001:21).

Amaçlar ve planlar aynı zamanda, bir basan standartıdır. Alt kademedeki memur ve işçiler için ve hedefler belirlenmişse onların başarılı şekilde yönetilmesi ve başarılarının değerlendirilmesi yapılabileceğinden hareketle, "Amaçlara göre yönetim ya da hedeflerle yönetim" (Management by objectives) adı ile bilinen yönetim anlayış ve akımı oluşmuştur (Eren, 1993:96).

Vizyon kelime anlamıyla görüş, görme, görme kuvveti, geleceği kestirebilme gücü ve hayal gücü gibi anlamlara gelir. Misyon bir örgütün var oluş nedenidir ve onun üstlendiği kritik görevi ifade eder (Çelik 1995:47-50).

Örgütlerin iyi yönetilmesi için, önce amaçların saptanması, izlenen politikanın geliştirilmesi ve bir yürütme planının hazırlanması zorunludur. Kuruluşların çalışmalarının başarılı olması, planların iyi hazırlanmasına ve başarılı olmasına bağlıdır (Tortop ve Diğerleri, 1993:51).

2.3.2.11.Siyasal Karışma ve Baskı

Kamu yönetiminde amaç saptama ya da politika belirleme, kamu tarafından çözülmesi gereken toplumsal sorunların genel yönünün, başka bir deyişle nasıl çözüleceğinin belirlenmesidir. Geniş anlamda ele alındığında kamusal politikaların belirlenmesi süreci, bürokrasiden siyasal partilere, yasama organından baskı kümelerine, medyadan bakanlar kuruluna değin pek çok aktörün rol aldığı, yönetsel süreçle siyasal sürecin içiçe geçtiği bir olgudur (Emre, 1999:6)

Maalesef siyasi kadrolaşmadan nasiplenmemiş bir yönetimden yoksun olmamız ve bunun da idarenin nesnelliğine tarafsızlığına gölge düşürmesi, siyasi etkilenme ve baskılar, hem yürütülen faaliyetin niteliğini ve kalitesini olumsuz yönde etkilemekte hem de çalışanlar üzerinde haksız uygulamaların ortaya çıkmasına sebep olmaktadır.Yaşanan siyasi kadrolaşmalar sayesinde yönetici kadrolarında yapılan değişiklikler ile bilgi ve deneyim birikimi avantajlarının kullanılması arasında süren çelişkilerin varlığı. Türk toplumunun yaşadığı ve yaşamakta olduğu çelişkiler arasındadır (Yayla, 2003:461).

2.3.2.12. Ücret yetersizliği ve Çalışmalarının karşılığını alamamak

Yiğit'e (2000:64) göre, Örgütlerde uyulması gereken adil ücret sistemi üç temel ilkeye dayanır:

- Ücret yapılan işe göre ödenmelidir.
- Eşit işe eşit ücret ödenmelidir.
- Ücretler piyasa ücretleriyle ve standartlarıyla karşılaştırılabilir olmalıdır.

Üst düzey yöneticiler bir çok örgütte yüksek ücretler alırken, orta düzey yöneticilerde aynı durum söz konusu değildir. Hak edilen ücretin alınmadığı

düşüncesi ve ücretin gereksinimleri karşılamaya yetmemesi yöneticilerde stres oluşturmaktadır (Pehlivan, 1995:25).

Terfi ile de doğru orantılı artış gösteren ücret sistemi işgörenin hem örgüt, hem de örgüt dışı yaşamını yakından etkiler.

2.3.2.13. Çalışma saatinin uzunluğu

İş ortamında çalışma koşullarının yanında, uzun çalışma saatleri gibi etkenlerin varlığı stresi artırırken, bireyin performansını düşürmektedir.

Çoğu yöneticiler, işgörenlerden daha uzun süreler görevleri başında bulunurlar. Özellikle Emniyet Teşkilatında bu uzun mesai saatlerine rastlanmaktadır. Sonuçları ise; yorgunluk, bitkinlik ve doğal olarak strestir (Pehlivan, 1995:25).

2.3.2.14. Araç-gereç yetersizliği

Özellikle kamu kesiminde olmak üzere, yetersiz donanım ve araç-gereçle çalışma zorunluluğu işgörenler kadar, yöneticileri de zor durumda bırakır. Çünkü bu yetersizlik verimli ve etkili çalışmayı etkiler, yukarıya sürekli olarak bu talepler yöneltilir.

Yeni teknoloji, iş çevresinde hızlı değişiklerle çalışanların becerilerini çabucak demode etmektedir. İlave olarak yeni ekipmanı ve sistemleri sürekli iyi bilme ihtiyacı, bireyde tehdit durumu ortaya çıkarmaktadır. Bu durum, yeterli eğitim sağlanmazsa potansiyel bir stres etmeni olur. Gelişen yeni teknoloji bireyde görevini yapamamam duygusu oluşturur (Tutar, 2000:222).

2.3.2.15. Karar vermede zorlanma

Yönetimde karar sürecinin alanı sorunlardır. Yönetici, karar veren, sorunlara çözüm arayan ve sorunları çözen kişidir (Açıkalın,1994:52).

Yönetim unsurlarından olan karar verme sürecinde en önemli rol yöneticilere düşmektedir. Verilen kararın sağlıklı olup olmaması doğrudan örgüt verimliliğini etkilemektedir. En uygun kararı verme uğraşısı ise başlı başına bir stres kaynağıdır.

Yöneticilerin de insanların sağlığını, geleceğini etkileyecek kararlar alma yetkisine sahip olma özelliklerinden dolayı stres seviyesi yüksek meslek grubunda olduğu bilinmektedir. Türkiye'de orta düzey yöneticilerle yapılan bir araştırmaya göre de yöneticilik, stres-yoğun bir iş olarak algılanmaktadır (Ertekin, 1993:117).

Personel ile bir konu, proje yada fikir tartışırken kararlı olunmalıdır. Bununla birlikte onunda haklı olabileceği düşünülerek sonuna kadar dinlenmelidir (Çoroğlu, 2002:86)

Yöneticinin karar verme davranışı, kuşkusuz ki rutin ve rutin olmayan sorunlarla, beklenen ve beklenmeyen sorunlar karşısında farklı olacaktır. Eğer yönetici önceden kestiremediği sorunlarla karşılaşırsa bunun kriz yaratacağını düşünebilir. Çünkü yönetim bu tür sorunların çıkacağını öngörmemiştir. Bu nedenle ortaya çıkması yöneticide bir şok etkisi yapmakta ve stres yaratmaktadır (Timur, 1990:25).

2.3.2.16. Kararlara katılamama

Örgütsel ortamda çalışanlar görevin gerektirdiklerinden ziyade yönetim kademesinde bulunanların istediklerini yapmak zorunda kalmaktadırlar. Bu farklılık karşısında çalışanların da farklı davranmalar gerekmekte ve bu durumda strese neden olmaktadır. Genellikle yöneticilerin büyük çoğunluğu, astların kararlara katılmasını

istemezler. Böyle bir durumda astların kendileriyle yarışacaklarına inanarak, astlarla ilişkilerini geliştirmeyi sakıncalı görürler. Bu durum ise, astlarda stres yaratır (Güney, 2000: 437-438).

Karar vermek kadar, personelin kararlara katılmasını sağlama da önem taşımaktadır. Çünkü karara katılma yoluyla, işgörenlerin girişim ve yeteneklerinden yararlanılmaktadır. Astların kararlara katılmaması anlayışını benimseyen yöneticiler kendileri kadar astları içinde stres ortamı oluştururlar.

Bireyin kendisini ilgilendiren kararlarda bireyin fikrinin hiç sorulmaması ve sadece sonuçların bildirilmesi bireyin örgüte olan güvenini azaltır .Örgütteki değişikliklerin nedenine ilişkin bilgiden yoksun kalmak,bireylerin kendi kişiliklerinin dikkate alınmadığı hissettirerek ,onların morallerin ve kontrol duygularının sarsılmasına neden olur (Şahin, 1994:29).

Katılım, kişinin kendi çalıştığı kurumdaki karar verme sürecinde, bir birey olarak etkisinin olup olmaması ya da kararları etkileme derecesi ile tanımlanır Bireyin kendisini ilgilendiren kararlarda bireyin fikrinin hiç sorulmaması ve sadece sonuçların bildirilmesi bireyin örgüte olan güvenini azaltır.Örgütteki değişikliklerin nedenine ilişkin bilgiden yoksun kalmak,bireylerin kendi kişiliklerinin dikkate alınmadığı hissettirerek,onların morallerin ve kontrol duygularının sarsılmasına neden olur (Şahin, 1994:29).

Kişinin iş yerindeki karar verme sürecinde etkisinin olmaması stresin oluşumunu etkiler. Özellikle çalışanları etkileyen konularla ilgili olarak çalışanların fikrinin hiç sorulmadığı durumlarda herkes stres yaşayacaktır (Aytaç, 2002:3; Şenyüz, 1999:17).

Karar sürecinde çatışma yaşanabilir. Çatışmanın olması örgütün yaşamasının en önemli işaretlerinden birisidir. Çatışmayı zararlı görmek örgütlere zarar verebilir. Okul yöneticisi çatışmayı iyi yönetip yönlendirdiğinde, örgüte çok önemli kazanımlar sağlayabilir (Mullins, 1992:67).

2.3.2.17. Yeterli Yetkiye Sahip olmama

Sorumluluk alanının geniş tutulmasına karşılık yetkinin yetersizliği, kişinin sorumluğunun çok yüksek olması ya da olduğundan daha yüksek algılanması örgütlerde stres oluşturan konuların başında gelmektedir (Güney, 2000: 437-438).

2.3.2.18. Rekabet

Bir örgütte rekabet, bireyleri gelişmeye iter. Fakat, aşırı rekabet çalışanlar için örgütü yaşanmaz hale getirir. Mesela, örgütlerdeki para, terfi gibi sorunlardan dolayı bireyler birbirleriyle rekabet ederler. Bu rekabette strese neden olur. İşini çok seven ve işletmesi için endişelenen bireyde stres oluşur (Taştan, 2002:8).

Rekabetin artması özellikle yöneticilerin üzerinde büyük bir baskı yaratmaktadır. Hem iç müşterilerin (çalışanlar), hem de dış müşterilerin tatmini, hızlı ve yerinde karar alma, belirsizlikle başetme, farklı kültürleri yönetme günümüzde yöneticilerin stresini önemli ölçüde arttırmaktadır (Ataman, 2002:489).

2.3.2.19. Teşvik etmeme

Orta düzey yöneticiler ve çalışanlar üst düzey yöneticilerce teşvik edilmeyi beklerler. Teşvik yokluğu işe yaramazlık duygusu oluşturarak stres yaratır.

Schafer'e (1987:323) göre, çalışanları sürekli destekleyerek teşvik etmek, personelin gereksinimlerini karşılayarak onları değerlendirmek, çalışanlar arasında grup çalışmalarını desteklemek ve gruba bağlılığın sağlanmasını teşvik etmek stresi önleyici tedbirler arasındadır.

K.K.T.C.
YAKIN DOĞU ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ, PLANLAMASI VE EKONOMİSİ
ANABİLİM DALI

GENEL ORTA ÖĞRETİM VE MESLEKİ VE TEKNİK ÖĞRETİM OKULLARINDA GÖREV YAPAN YÖNETİCİLERİN PERFORMANSLARINI ETKİLEYEN YÖNETSEL STRES KAYNAKLARINA OLAN YAKLAŞIMLARI

(Lefkoşa – Gazimağusa Örneği)

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan
Osman SÜTPINAR

Tez Danışmanı
Doç. Dr. Aydın ANKAY

Lefkoşa – 2006

JÜRİ ÜYELERİNİN ONAY SAYFASI

Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğü'ne ;

Osman SÜTPINAR'a ait "Genel Orta Öğretim ve Mesleki ve Teknik Öğretim Okullarında Görev Yapan Yöneticilerin Performanslarını Etkileyen Yönetsel Stres Kaynaklarına Olan Yaklaşımları" isimli çalışma, jürimiz tarafından Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim Dalında **YÜKSEK LİSANS TEZİ** olarak kabul edilmiştir.

Başkan :.....
Prof. Dr. Orhan ÇİFTÇİ

Üye :.....
Doç. Dr. Aydın ANKAY (Danışman)

Üye :.....
Dr. Fatoş SİLMAN

ONAY

Yukarıdaki imzaların adı geçen üyelere ait olduğunu onaylarım.

14../3../2006

Doç. Dr. Cem BİROL
Enstitü Müdürü

NEAR EAST UNIVERSITY LIBRARY 1988 - LEFKOŞA

ÖNSÖZ

Yaşadığımız yüzyılda insanoğlunun karşı karşıya kaldığı en önemli sorunlardan birisi strestir. Stres örgütsel yaşamda çalışanların, özellikle örgütün beyni durumundaki yöneticilerin performanslarını doğrudan etkileyen bir faktördür.

Bu araştırma; okullarda görevli yöneticilerin görevleri esnasında performanslarını etkileyen yönetsel stres kaynaklarının belirlenmesi ve seviyesinin tesbiti amacıyla yapılmıştır.

Bu araştırma ile; bir nebze de olsa, okullarda görev yapan yöneticileri, karşılaştıkları stres kaynaklarına karşı bilinçlendirdiğimi ve bu stres kaynaklarıyla başa çıkmalarına yardımcı olabildiğimi umuyorum.

Bu araştırmanın tamamlanması esnasında tüm olanaklarını seferber eden Sayın Hasan YILDIZ'a, tez çalışmasının tüm aşamalarında tecrübe ve bilgileriyle her zaman destek veren Sayın Özcan ERCİN'e, yardımlarını esirgemeyen Sayın Erdoğan ERCAN ve tüm arkadaşlara, araştırmanın oluşumunda eleştirileri ve önerileriyle yol gösteren Sayın Dr. Fatoş SİLMAN'a ve danışmanım Sayın Doç. Dr. Aydın ANKAY'a ve teşekkür etmeyi bir borç biliyorum.

Bu tez çalışmasını, benim bu duruma gelmemde çok emekleri geçen, oğulları için tüm eziyet ve zorluklara katlanan ve hiç bir fedakarlıktan kaçınmayan anne ve babama armağan ediyorum.

Lefkoşa – Ocak 2006

Osman SÜTPINAR

İÇİNDEKİLER

Sayfa No:

JÜRİ ONAY SAYFASI i
ÖNSÖZ ii
İÇİNDEKİLER iii
TABLOLAR ve ŞEKİLLER LİSTESİ vii
ÖZET x
ABSTRACT xii

I. BÖLÜM 1
GİRİŞ 1
1.1. Problem Durumu 1
1.2. Araştırmanın Amacı 4
1.3. Araştırmanın Önemi 5
1.4. Sayıltılar 5
1.5. Sınırlılıklar 6
1.6. Tanımlar 6
1.7. Kısaltmalar 7

II. BÖLÜM 8
KURAMSAL TEMELLER 8
2.1. Stresin Tanımı ve Özellikleri 8
2.2. Stresin Belirtileri 11
2.3. Yöneticilerin Etkilendiği Stres kaynakları 14
2.3.1. Bireysel Stres Kaynakları 15
2.3.1.1. Motivasyon Etkileri 15
2.3.1.2. Duygusal Sebebler 16
2.3.1.3. Kişilik Yapıları (A Tipi – B Tipi Davranış Kişilikleri) 17
2.3.1.4. Yaş Faktörü 19
2.3.1.5. Engellenme (Frustration) 19

2.3.1.6. Savunma Mekanizmaları 20
2.3.2. Örgütsel (Yönetsel) Stres Kaynakları..... 21
2.3.2.1. Aşırı İş Yükü..... 24
2.3.2.2. Kötü ve Güven Vermeyen Çalışma Ortamı..... 25
2.3.2.3 Astlarla ve Amirlerle olan ilişkiler..... 26
2.3.2.4. Zaman baskısı (Bir İşi Belli Sürede Bitirme Zorunluluğu) 28
2.3.2.5. İşin sıkıcı olması (Monotonluk)..... 29
2.3.2.6. Kariyer Gelişimi ve Statü..... 30
2.3.2.7. Adil Olmayan Değerlendirme ve Ödüllendirme ve Terfiler..31
2.3.2.8. Rol çatışması, Görevde belirsizlik ve çelişki 32
2.3.2.9. Sorumluluk almaktan Kaçınma..... 34
2.3.2.10. Örgütsel Amaç ve Politikalar..... 34
2.3.2.11. Siyasal Karışma ve Baskı..... 36
2.3.2.12. Ücret yetersizliği ve Çalışmalarının karşılığını alamamak 36
2.3.2.13. Çalışma saatinin uzunluğu..... 37
2.3.2.14. Araç-gereç yetersizliği..... 37
2.3.2.15. Karar vermede zorlanma..... 38
2.3.2.16. Kararlara katılamama..... 38
2.3.2.17. Yeterli Yetkiye Sahip olmama..... 40
2.3.2.18. Rekabet..... 40
2.3.2.19. Teşvik etmeme..... 40
2.3.2.20. Kontrolü kaybetme..... 41
2.3.2.21. Hedef belirleme..... 41
2.3.2.22. İşini kaybetme korkusu..... 41
2.3.3. Çevresel stres Kaynakları..... 42
2.4. Stres Yönetimi..... 43
2.4.1. Fizyolojik Yaklaşım..... 45
2.4.2. Davranışsal Yaklaşım..... 47
2.4.3. Psikolojik yaklaşım..... 48
2.4.2. Çevresel Yaklaşım..... 48
2.5. Sosyal Destek Sağlama 50

2.6. Stresin Performansa ve Verimliliğe Etkisi 52
2.7. Örgütsel Stres ve Performans İlişkisi..... 56
2.8. Yurt İçi ve Yurt Dışında Yapılan Yönetsel Stres Araştırmaları..... 60

III. BÖLÜM..... 64
YÖNTEM..... 64
3.1. Araştırmanın Tasarımı..... 64
3.2. Evren ve Örneklem..... 64
3.3. Veri Toplama Tekniği..... 67
3.3.1. Bölüm I (Kişisel Bilgi Formu)..... 68
3.3.2. Bölüm II Yönetsel Stres Anketi (YÖSA) 68
3.4. Veri Analizi..... 69

IV. BÖLÜM..... 75
BULGULAR ve YORUMLAR..... 75
4.1. Evrendeki Okul yöneticilerinin Faktörlere (Faktör 1, Faktör 2, Faktör 3, Faktör 4, Faktör 5) Ait yaklaşımlarına ilişkin Bulgu ve Yorumlar..... 75
4.1.1. Evrendeki Okul yöneticilerinin Genel stres kaynakları Faktörüne(Faktör1) Ait yaklaşımlarına ilişkin Bulgu ve Yorumlar..... 75
4.1.2. Evrendeki Okul yöneticilerinin Sosyal Stres Kaynakları Faktörüne(Faktör2) Ait yaklaşımlarına ilişkin Bulgu ve Yorumlar..... 78
4.1.3. Evrendeki Okul yöneticilerinin Çalışanlarla İlgili Stres Kaynakları Faktörüne (Faktör3) Ait yaklaşımlarına ilişkin Bulgu ve Yorumlar..... 81
4.1.4. Evrendeki Okul yöneticilerinin Yönetim ile İlgili Stres Kaynakları Faktörüne(Faktör4) Ait yaklaşımlarına İlişkin Bulgu ve Yorumlar 83

4.1.5. Evrendeki Okul yöneticilerinin İş yükü ile İlgili Stres Kaynakları Faktörüne(Faktör5) Ait yaklaşımlarına ilişkin Bulgu ve Yorumlar..... 85
4.2. Evrendeki Okul Yöneticilerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Stres Kaynaklarına Yaklaşımlarına ait Bulgu ve Yorumlar.....87
4.3. Evrendeki Okul Yöneticilerinin Mesleki Kıdem değişkenine Göre Stres Kaynaklarına Yaklaşımlarına ait Bulgu ve Yorumlar.....96
4.4. Evrendeki Okul Yöneticilerinin Yönetici Statüsü Değişkenine Göre Stres Kaynaklarına Yaklaşımlarına ait Bulgu ve Yorumlar..... 113
4.5. Evrendeki Okul Yöneticilerinin Bağlı Bulunduğu Daire Değişkenine Göre Stres Kaynaklarına Yaklaşımlarına ait Bulgu ve Yorumlar.....123

V. BÖLÜM..... 133
SONUÇ ve ÖNERİLER..... 133
5.1. Sonuçlar.....133
5.2. Öneriler.....136

KAYNAKÇA..... 143

EKLER..... 155
EK-1. Yönetsel Stres Anketi (YÖSA)..... 156
EK-2. Genel Orta Öğretim Dairesinden alınan izin belgesi..... 159
EK-3. Mesleki ve Teknik Öğretim Dairesinden alınan izin belgesi..... 160

TABLOLAR ve ŞEKİLLER LİSTESİ

Tablo 1. Araştırmanın Çalışma Evreni 65

Tablo 2. Okul Yöneticilerinin Cinsiyet Değişkeninlerine göre Frekans ve Yüzdelik Dağılımı 65

Tablo 3. Okul Yöneticilerinin Mesleki Kıdem Değişkeninlerine göre Frekans ve Yüzdelik Dağılımı 66

Tablo 4. Okul Yöneticilerinin Yönetici Statüsü Değişkeninlerine göre Frekans ve Yüzdelik Dağılımı 67

Tablo 5. Okul Yöneticilerinin Bağlı Bulunduğu Daire Değişkeninlerine göre Frekans ve Yüzdelik Dağılımı 67

Tablo 6. Yönetsel Stres Anketi İç Tutarlık Sonuçları 70

Tablo 7. Genel Stres Kaynakları Faktörüne(Faktör 1) Ait Faktör Analizi ve Madde Analiz sonuçlar 71

Tablo 8. Sosyal Stres Kaynakları Faktörüne(Faktör 2) Ait Faktör Analizi ve Madde Analiz sonuçları 72

Tablo 9. Çalışanlar ile ilgili Stres kaynakları Faktörüne (Faktör 3) Ait Faktör Analizi ve Madde Analiz sonuçları 72

Tablo 10. Yönetim ile ilgili stres kaynakları Faktörüne(Faktör 4) Ait Faktör Analizi ve Madde Analiz sonuçları 73

Tablo 11. İşYükü ile ilgili stres kaynakları Faktörüne (Faktör 5) Ait Faktör Analizi ve Madde Analiz sonuçları 73

Tablo 12. Okul Yöneticilerinin Stres Kaynaklarına Yaklaşım Derecelerine İlişkin Puan Sınırları 74

Tablo 13. Genel Stres kaynakları Faktörüne (Faktör1) İlişkin İstatistiki Bilgiler 77

Tablo 14. Sosyal Stres Kaynakları Faktörüne (Faktör2) İlişkin İstatistiki Bilgiler 80

Tablo 15. Çalışanlarla ilgili Stres Kaynakları Faktörüne (Faktör3) İlişkin İstatistiki Bilgiler 82

Tablo 16. Yönetim ile ilgili Stres Kaynakları Faktörüne (Faktör4) İlişkin İstatistiki Bilgiler 84

Tablo 17. İş yükü ile ilgili Stres Kaynakları Faktörüne (Faktör5) İlişkin İstatistiki Bilgiler 86

Tablo 18. Cinsiyet değişkenine Göre Genel Stres kaynakları Faktörüne (Faktör1) yaklaşımlarına Ait t – Testi bulguları 88

Tablo 19. Cinsiyet değişkenine göre Sosyal Stres kaynakları Faktörüne (Faktör2) yaklaşımlarına Ait t – Testi bulguları..... 90

Tablo 20. Cinsiyet değişkenine göre Çalışanlarla ilgili Stres kaynakları Faktörüne (Faktör3) yaklaşımlarına Ait t – Testi bulguları..... 92

Tablo 21. Cinsiyet değişkenine göre Yönetim ile ilgili Stres kaynakları Faktörüne (Faktör4) yaklaşımlarına Ait t – Testi bulguları..... 93

Tablo 22. Cinsiyet değişkenine göre İş Yükü ile ilgili Stres kaynakları Faktörüne (Faktör 5) yaklaşımlarına Ait t – Testi bulguları..... 95

Tablo 23. Mesleki Kıdem değişkenine göre Genel Stres kaynakları Faktörüne (Faktör1) yaklaşımlarına Ait Varyans analizi bulguları..... 97-98

Tablo 24. Mesleki Kıdem değişkenine göre Sosyal Stres kaynakları Faktörüne (Faktör2) yaklaşımlarına Ait Varyans analizi bulguları..... 100-101

Tablo 25. Mesleki Kıdem değişkenine göre Çalışanlarla ilgili Stres kaynakları Faktörüne (Faktör3) yaklaşımlarına Ait Varyans analizi bulguları..... 102-103

Tablo 26. Mesleki Kıdem değişkenine göre Yönetim ile ilgili Stres kaynakları Faktörüne (Faktör4) yaklaşımlarına Ait Varyans analizi bulguları.....104-105

Tablo 27. Mesleki Kıdem değişkenine göre İş Yükü ile ilgili Stres kaynakları Faktörüne (Faktör 5) yaklaşımlarına Ait Varyans analizi bulguları..... 106

Tablo 28. Mesleki kıdem Değişkenine Göre LSD Testi bulguları..... 107-108

Tablo 29. Yönetici Statüsü değişkenine Göre Genel Stres kaynakları Faktörüne (Faktör1) yaklaşımlarına Ait t – Testi bulguları..... 114

Tablo 30. Yönetici Statüsü değişkenine göre Sosyal Stres kaynakları Faktörüne(Faktör2) yaklaşımlarına Ait t – Testi bulguları..... 117

Tablo 31. Yönetici Statüsü değişkenine göre Çalışanlarla ilgili Stres kaynakları Faktörüne (Faktör3) yaklaşımlarına Ait t – Testi bulguları..... 119

Tablo 32. Yönetici Statüsü değişkenine göre Yönetim ile ilgili Stres kaynakları Faktörüne (Faktör4) yaklaşımlarına Ait t – Testi bulguları..... 120

Tablo 33. Yönetici Statüsü değişkenine göre İş Yükü ile ilgili Stres kaynakları Faktörüne (Faktör5) yaklaşımlarına Ait t – Testi bulguları..... 122

Tablo 34. Bağlı Bulunduğu Daire değişkenine Göre Genel Stres kaynakları Faktörüne (Faktör1) yaklaşımlarına Ait t – Testi Bulguları..... 124

Tablo 35. Bağlı bulunduğu Daire değişkenine göre Sosyal Stres kaynakları Faktörüne (Faktör2) yaklaşımlarına Ait t – Testi bulguları..... 127

Tablo 36. Bağlı Bulunduğu Daire Değişkenine göre Çalışanlarla ilgili Stres kaynakları Faktörüne (Faktör3) yaklaşımlarına Ait t – Testi bulguları..... 129

Tablo 37. Bağlı bulunduğu daire değişkenine göre Yönetim ile ilgili Stres kaynakları Faktörüne (Faktör4) yaklaşımlarına Ait t – Testi bulguları..... 131

Tablo 38. Bağlı Bulunduğu Daire değişkenine göre İş Yükü ile ilgili Stres kaynakları Faktörüne (Faktör5) yaklaşımlarına Ait t – Testi bulguları..... 132

Şekil 1. Yönetsel Stres Kaynakları..... 23

Şekil 2. Stresin performans ilişkisi..... 58

ÖZET

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

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

Bu araştırmanın amacı; K.K.T.C.'de Milli Eğitim ve Kültür Bakanlığına bağlı okullarda görev yapan yöneticilerin performanslarını etkileyen stres kaynaklarının belirlenmesidir. Yöneticilerin bu stres kaynaklarına yaklaşımları göz önüne alınarak değerlenme yapılmıştır.

Araştırmanın evrenini, 2004-2005 eğitim yılında, Lefkoşa ve Gazimağusa sınırları içerisindeki Genel Ortaöğretim ve Mesleki ve Teknik Öğretim okullarında görev yapan 91 okul yönetcisi oluşturmaktadır.

Araştırmada kullanılan anket, Prof. Dr. Yücel ERTEKİN'in geliştirdiği Yönetsel Stres Anketinden(YÖSA) uyarlanmıştır. Anket 2 bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm kişisel bilgi içeren 4 adet sorudan, ikinci bölüm ise, 5'li likert ölçeğinde hazırlanmış 40 adet stres kaynağına ait sorulardan oluşmuştur. Yöneticilerin bu stres kaynaklarının kendilerini etkileme seviyesini "Asla", "Nadiren", "Bazen", "Sık sık", "Daima" ifadeleri ile cevaplandırmaları istenmiştir.

Araştırmada ilk önce, kullanılan anketin K.K.T.C. şartlarına uygunluğun tesbiti için, geçerlik ve güvenirlik analizi yapılmıştır. Sonrasında ise, yöneticilerin

ankete verdikleri cevaplar doğrultusunda, stres kaynaklarına yaklaşımlarından elde edilen bulguların cinsiyet, mesleki kıdem, yönetici statüsü, bağlı bulunulan daire değişkenlerine göre ne gibi farklılıklar gösterdiği t- testi ve varyans analizi ile incelenmiş elde edilen bulgular değerlendirilip, öneriler belirtilmiştir.

Araştırma sonunda şu önemli sonuçlara ulaşılmıştır:

- Kadın yöneticiler, erkek yöneticiler kadar yönetsel kararlara katılamadıklarından ve yönetimi geliştirme için gerekli tedbirleri zamanında alamamalarından dolayı önemli ölçüde strese girdikleri ortaya çıkmıştır.

- Erkek yöneticiler ve mesleki kıdemi az olan genç yöneticiler çalışma saatlerinin uzun ve yorucu olmasından dolayı strese girmektedirler.

- Yöneticilerin tamamı siyasal karışma ve baskıdan etkilenmektedirler.

- Evrendeki tüm yöneticilerin, yurt dışında ve içinde kendini geliştirme imkanının olmamasından dolayı aşırı stres yaşadıkları belirlenmiştir.

- Mesleki ve teknik öğretime bağlı yöneticilerin yeterli araç ve gerece sahip olamamaktan dolayı aşırı strese maruz kaldıkları ortaya çıkmıştır.

- Görev ve yetkilerde dengesizlik ve yeterince eğitilmemiş personelle çalışma zorunluluğuda yöneticilerin karşlaştıkları önemli stres kaynaklarındandır.

ABSTRACT

Recently, organizations have been paying too much to manage stress but still continue to lose workforce. On the other hand people have been seeing great personal loses due to the damage that stress causes. Therefore, organizations must become aware and control stress by taking precautions to keep stress at manageable levels.

In this study, the stress term and the symptoms of stress seen in people as well as the factors that affect the organizational performance and productivity were investigated, the term related with organizational stress and its effects on organizations were explained.

The aim of the research was to define stress sources that affect the school administrators the National Education and Cultural Ministry in T.R.N.C. Evaluation is made according to the managers' approach to these stress sources.

The research included 91 General Secondary Education and Occupational and Technical School administrators during 2004-2005 education year in Nicosia and Famagusta.

The questionnaire used in the research was adapted from Prof. Dr. Yücel ERTEKİN's Administrative Stress Questionnaire (YÖSA). The questionnaire was formed from two parts. The first part included 4 questions that contain demographic information. The second part included 40 questions that were prepared according to likert scale. Administrators were asked to answer the level of the stress effect with "Never", "Rarely", "Sometimes", "Often", "Always" indicators.

In the research, reliability and validity analysis were made in order to define whether or not the questionnaire was suitable for T.R.N.C situations or not. And then according to the administrators' answers, the findings were analyzed by t- test which

were tested by sex, occupation, priority, management status, related department variances, and variance analysis was made according to the findings, then proposal was submitted.

The findings of the research were:

- Female administrators have more stress than male managers because they cannot join the managerial decisions and make a decision as quickly as the male managers.

- Male administrators and the young administrators who have less seniority develop stress because of the longer and tiring working hours.

- All of the administrators have been affected by political interference and pressure.

- All of the administrators have more stress because of not having an opportunity to develop themselves in the country and abroad.

- Administrators who are in the Occupational and Technical Education field have stress because of insufficient technical instruments and materials.

- Obligation of working with staff who are not properly educated and improper delegation of authority and responsibility were some of the sources of the stress that the administrators have faced.

BÖLÜM I

GİRİŞ

Bu bölümde araştırmanın problem durumu, araştırmanın önemi, amacı, alt problemler, tanımlar, kısaltmalar, sınırlılık ve sayıltılarına yer verilmiştir.

1.1. Problem Durumu

Yaşadığımız yüzyılda insanlar, hangi işi yaparlarsa yapsınlar, yaşamlarının büyük bir bölümünü, kendi yeteneklerini ve sınırlarını zorlayarak sürdürmektedirler. Yirminci yüzyıl insanlara öteki yüzyıllarla ölçülemeyecek oranda bir hareketlilik ve hız kazandırmış, bu ise insanların sürekli bir yarış ve değişim içerisinde çalışmaları, böyle bir çevre içinde yaşamlarını sürdürmeleri sonucunu doğurmuştur. Birey ister kamu ya da özel kesim örgütünün üyesi olarak yaşamını kazansın, isterse bir örgüte doğrudan doğruya bağımlı olmaksızın hizmet sunsun, stres kavramı ile tanışması kaçınılmaz olmaktadır. Çağdaş sanayi ve iş yaşamının ortaya çıkardığı bir çok sorunun yanında stres kavramı, yöneticilerin, bilim adamlarının ve araştırmacıların daha çok ilgisini çeker olmuştur(Ertekin, 1993:3).

Stresin XXI. yüzyılın hastalığı olarak ifade edilmesinde özelikle ABD ve gelişmiş ülkelerde konuyla ilgilenen bilim adamlarının yaptıkları uygulamalı araştırmalar sonucunda elde edilen çarpıcı bulguların yeri büyüktür. Söz konusu çalışmalarla stresin, günümüzde giderek yaygınlaştığı , insanların ve örgütlerin varlığını ve performansını ciddi biçimde tehdit ettiği belirlenmiştir. Çoğunluğu ABD ve Avrupa' daki örgütler üzerinde yapılan ve stresin örgütler üzerindeki ölçülebilir etkilerinin boyutlarını açık bir şekilde ortaya koyan literatürdeki binlerce çalışmadan bazı çarpıcı istatistikler aşağıda sıralanmaktadır(Geurts and Gründemann, 1999:10-11; Tutar, 2000:201; Öztürk, 1994: 114; Ertekin, 1993:152):

- Stresin ABD ekonomisine yıllık maliyetinin toplam 150 milyar $' a ulaştığı tahmin edilmektedir.
- ABD' de iş kazalarının %75 ile 85' inin stresle ilişkili olarak meydana geldiği belirlenmiştir.
- ABD' de son 10 yıl içerisinde stres nedeniyle çalışanlara ödenmek zorunda kalınan tazminatlar 3 kat artış göstermiştir.
- ABD' de stresle ilgili çeşitli kalp rahatsızlıkları nedeniyle yılda ortalama 185 milyon iş günü kaybedilmektedir.
- İngiltere' de işletmelerde stres yılda ortalama 40 milyon iş gününün kaybedilmesine neden olmaktadır.
- İngiltere de stres nedeniyle yaşanan iş günü kaybı , grevler nedeniyle kaybedilen zamanın 10 katına ulaşmaktadır.
- ABD de çalışan kadınların sadece %5 işlerini stressiz olarak nitelendirmektedir.
- AB ülkelerinde iş devamsızlıkların yarısının nedeninin iş yerinde yaşanan stres olduğu belirlenmiştir.
- AB ülkeleri çalışanlarının %57' si işlerinden dolayı sağlıklarının olumsuz etkilendiklerini ifade etmektedirler.
- AB ülkeleri çalışanlarının %28' i ise işlerinden dolayı sağlıklarının ciddi tehlikede olduğu belirtmişlerdir.

Yukarıda verilen istatistikler stresin insanların ve örgütlerin varlığı açısından ciddi bir tehlike oluşturduğunu açıkça ortaya koymasına rağmen, literatürde konu ile ilgilenen bilim adamları ve uzmanların stresi önlemeye yönelik programların amacının stresi tamamen ortadan kaldırmayı amaçlamaması gerektiği konusunda hemfikir oldukları görülmektedir. İş ortamında stresin hiç olmadığı durumlarda, mücadele hırsı yok olmakta ve iş performansı düşmektedir. Stresin yükselmeye başlamasıyla birlikte, iş performansında da bir artış gözlenmektedir. Eğer stres gerektiği gibi yönlendirilebilirse, amaçların gerçekleşmesini engelleyen faktörlerle mücadelede bireyi motive edici bir rol üstlenmektedir. Ayrıca mutluluk, sağlık, güvenlik, kendine saygı ve zihinsel dengeyi tehdit eden durumlarda optimal

düzeydeki stres bir erken uyarı sistemi olmaktadır. Buna karşın stres ağır boyutlara ulaştığında ise iş performansı düşmekte, birey karar vermede güçlük çekmeye başlamakta ve davranışlarında dengesizlikler oluşmaktadır. Ağır stresten etkilenen çalışanın ve işletmenin üzerinde iş performansının tabana vurmasından, işten ayrılmaya ve hatta ölüme kadar varacak çeşitli olumsuz yansımalar görülmektedir(Yılmaz ve Ekici, 2003:3).

Hindle (1998:10) ise, ağır ve devam eden stresin iş organizasyonlarına etkilerini hizmet ve ürün kalitesinde düşüş, yüksek personel devri, artan devamsızık oran, olumsuz firma imaj ve soğuk örgüt iklimi olarak sıralamaktadır. Ayrıca, yapılan araştırmalarla, insan sağlığı ve örgütler üzerindeki olumsuz etkileri açısından bakıldığında çok düşük düzeydeki stres ile ağır stres arasında herhangi bir farkın olmadığı belirlenmiştir.

Çalışma hayatı boyunca stres, yöneticiler için sürekli sorun yaratır. Stres kaynakları farkedilmeyince etkili bir şekilde yönetilmeleri mümkün olamaz ve kronik sorun hale gelirler.

Stres kaynakları iyi analiz edilip, nedenleri ortadan kaldırılınca daha verimli çalışabilme için olumlu etki yaratır. Kronikleşmiş stres ise öldürücü boyutlara kadar ulaşabilir. Bireylerde stres mutsuzluk yarattığı kadar, bireyin sağlığınıda tehlikeye atmakta, aile yaşamında, iş yaşamında ve kendi iç dünyasında huzursuzluk, tükenmişlik, bıkkınlık yaşamalarına neden olmaktadır.

Toplumdaki her birey, her zaman ve iş şartlarında değişik kaynaklı streslerle karşılaştıklarına göre, önemli olan bireyleri ve çalıştıkları kurumları tehdit eden stres faktörlerinin ne şekilde kontrol altına alınabileceğini ve mümkün olduğu kadar nasıl yararlı hale getirilebileceğini yöntemlerini saptamak ve bu yöntemleri gerçekleştirip başarı ve kalite oranını artırmaktır.

Stres özellikle örgütsel yaşamda yöneticilerin performansını doğrudan etkileyen bir faktördür. Stresin kamu çalışanlarının performansına etkilerinin ele

alındığı bu çalışmada stresin bireysel ve örgütsel sonuçları önce teorik olarak ele alınmakta, sonrasında bir kamu örgütü olan okullarda gerçekleştirilen bir araştırmanın bulguları değerlendirilmektedir. Eğitim sisteminin en yaygın örgütlerinden olan okulların yönetilmesinde görev alan yöneticilerin de benzer bir yönetsel stresin etkisi altında çalışıyor olabilecekleri düşüncesi, bu araştırmanın gerçekleştirilmesinin temel nedenidir. Bu nedenden hareketle çalışmanın amacı, okul yöneticilerinin karşılaştıkları yönetsel stres kaynaklarını belirleyebilmektir.

Bu düşüncelerden yola çıkarak hazırlanan bu tezde; "okullarda görev yapan yöneticileri etkileyen stres kaynakları ile bu stres kaynaklarına yöneticilerin yaklaşımları arasında nasıl bir ilişki vardır? " sorusu bu araştırmanın problemini oluşturmaktadır.

1.2. Araştırmanın Amacı

Bu araştırma; Okul yöneticilerinin, performanslarını etkileyen stres kaynaklarını belirlemek ve stresle başa çıkmalarına yardımcı olmak amacıyla yapılmıştır. Araştırma evrenindeki deneklerin stres ve bununla ilgili konulardaki yaklaşımları Yönetsel Stres Anketi(YÖSA) ile saptanmaya çalışılmıştır. Bu amaçla aşağıdaki sorulara yanıt aranacaktır:

1. Kamu orta düzey yöneticiler için hazırlanmış olan Yönetsel Stres Anketinin(YÖSA) K.K.T.C.' de bulunan okullardaki yöneticiler için de geçerlik ve güvenirliliği var mıdır?

2. Okul yöneticilerinin;
   - Genel stres kaynaklarına,
   - Sosyal stres kaynaklarına,
   - Çalışanlar ile ilgili stres kaynaklarına,
   - Yönetim ile ilgili stres kaynaklarına,

- İş yükü ile ilgili stres kaynaklarına

yaklaşımları nelerdir?

3. Araştırma kapsamındaki okul yöneticilerinin;
   - Cinsiyet
   - Mesleki kıdem
   - Yönetici statüsü
   - Bağlı bulunduğu daire,

değişkenlerine göre stres kaynaklarına yaklaşımları arasında fark var mıdır?

1.3. Araştırmanın Önemi

Stresin algılanması ve azaltılmasındaki en önemli aşamanın , bireyi etkileyen olumsuz stres kaynaklarının ortaya çıkarılması olduğu unutulmamalıdır. Yönetici bunun farkında olduğu zaman, nesnel ve problem çözücü yönelimler kazanarak, yönettiği kurum ve kuruluşların idaresinde daima başarılı olur.

Tüm dünyada olduğu gibi, K.K.T.C.'deki okul yöneticileri, çeşitli olumsuzluk ve yetersizlikler sebebiyle, kendilerinin bile nedenini çözemediği çeşitli problemlerle karşılaşmaktadırlar.

Bu araştırma hem kuramsal temelleri, hem de araştırma uygulaması yönüyle K.K.T.C.'de Milli Eğitim ve Kültür Bakanlığı başta olmak üzere, diğer kamu kurumları yöneticilerinin stres konusunu daha bilimsel olarak anlamalarına, tanımalarına imkan sağlayacak ve başaçıkma yönünde girişimde bulunmalarına yardımcı olacaktır.

1.4. Sayıltılar

- Seçilen araştırma yöntemi araştırmanın amacına uygundur.

- Ankete katılan yöneticiler, sorulara doğru ve objektif bir şekilde cevap vermişlerdir.
- Örneklemin evreni temsili, istenen ölçüdedir.
- Sağlanan verilerin geçerli ve güvenilir olduğu kabul edilmiştir.

1.5. Sınırlılıklar

Bu araştırma,

- 2004 -2005 öğretim yılında, Lefkoşa ve Gazimağusa ilçe sınırları içerisinde Genel Orta Öğretim ve Mesleki ve Teknik Öğretim Dairelerine bağlı okullar,
- Bu okullarda görev yapan yöneticiler (Müdür ve müdür yardımcısı),

ile sınırlıdır.

1.6. Tanımlar

Yönetici:Bir zaman dilimi içinde bir takım amaçlara ulaşmak için insan, para, hammadde, malzeme, makine, demirbaş gibi üretim araçlarını bir araya getiren, onlar arasında uygun bir bileşim, uyumlaşma ve ahenkleşmeyi sağlayan kimsedir (Eren, 1993:6)

Stres: Tehdit edici çevresel uyaranlara karşı, bireyin gösterdiği fizyolojik, psikolojik ve davranışsal düzlemdeki zayıf tepkisel durumdur (Luthans,1994:399)

Örgüt: Belirlenmiş amaçları ortak çaba harcayarak gerçekleştirmek üzere bir araya gelen, gerekli araç, gereç, malzeme, yer ve tesisle donatılmış olan ve her birinin görev, yetki ve sorumluluğu belirlenmiş kişiler veya gruplardan oluşan yapıya *"örgüt"*denir (Arıkanlı ve Ulubaş, 2001:1)

Örgütsel Stres: İş stresi olarak da nitelendirilen örgütsel stres, bireylerin normal işlevlerinden farklılaşmaya zorlayan değişmeler tarafından belirlenen ve onların işleriyle ve diğer insanlarla etkileşiminden kaynaklanan durumdur (Pehlivan, 1995:12).

Sosyal destek: Bireyin ihtiyaçlar hiyerarşisinde var olan ait olma, sevgi, takdir ve kendini gerçekleştirme gibi temel ihtiyaçlarının başka bireylerle (arkadaşları, ailesi, üstleri veya profesyonel danışmanlar vb.) kurduğu etkileşim sonucunda tatmin edilmesi anlamına gelmektedir (Tutar, 2000:289).

Optimum Verimlilik : Verimlilik,çalışanlar üzerindeki stres orta düzeyde iken en uygun (optimum) durumdadır (Ertekin, 1993:91).

1.7. Kısaltmalar

YÖSA: Yönetsel Stres Anketi
M.E.B.: Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti Milli Eğitim ve Kültür Bakanlığı
G.O.Ö.: Genel Orta Öğretim
M.T.Ö.: Mesleki ve Teknik Öğretim

BÖLÜM II

KURAMSAL TEMELLER

2.1. Stresin Tanımı ve Özellikleri

Latince kökenli bir kelime olan stres hemen tüm ülkelerin gündelik dillerine girmiş, fark sosyo-kültürel özelliklere sahip insanlar tarafından kullanılmaktadır. Öncelikle felaket,bela, dert, keder gibi durumları ifade etmede kullanılan bu kavrama daha sonra farklı bir anlam yüklenmiştir. Objelere, kişilere, organlara ve ruhsal yapılara uygulanan baskı, güç ve zorlamayı açıklamak için stres kavramı kullanılmaya başlanmıştır. Stres kavramına öncelik fizik ve mühendislik bilimlerinde, daha sonra ise tıp biyoloji, psikoloji ve yönetim bilimlerinde yer verildiğinde burada belirtilmelidir (Torun, 1997:43).

Baltaş ve Baltaş'a (2000:277) göre, stres kelimesi ne anlama geliyor, sorusunu iki ayrı açıdan cevaplamak gerekir. Çünkü bu kelime iki ayrı anlamda kullanılmaktadır. Bunlardan birincisi organizmanın durumudur, yani insanın tehlike içinde olduğu şartlar ve etkenler karşısında denge mekanizmalarının bozulduğu zamanki durumu. Burada stres kelimesi ile kişinin fizyolojik, biyokimyasal, psikolojik stres tepkileri anlatılır. Stres kelimesinin ifade ettiği diğer anlam ise organizmanın dengesini bozabilecek etkenlerin tümüdür. Bilim dilinde stres vericiler (stressor) olarak adlandırılan bu etkenler fiziksel (travma, sıcak, soğuk vb), psikolojik (duygusal gerilimler, iç ve dış çatışmalar, eş sorunları vb), veya sosyal (çevre faktörleri, kültürel değişim vb) içerikli olabilir.

Stresten uzak bir yaşamın sadece filmlere ve romanlara özgü olduğu, gerçeğin ise çok farklı boyutlar taşıdığı ve hiç kimsenin stresten etkilenmeyecek kadar basit bir görevde çalışmadığı artık benimsenmektedir. O halde günlük

yaşamda çok sözü edilen, örgütsel düzeyde sıklıkla karşılanmasına karşın pek fazla anlatılamayan stres nedir? (Ertekin, 1993: 4).

Stres kavramının Türkçe karşılığını bulmak oldukça zordur. Türkçe'de şiddet, zor baskı, gerginlik gibi kelimelerin karşılığında stres kelimesi görülmektedir. Batı literatüründe de stresin karşılığını bulmak zordur. Bu, nedenle onlarda stres kelimesini aynen benimsemişlerdir (Özkalp, 1989:143).

Cüceloglu'na (1994:321) göre, stres, *"Bireyin fizik ve sosyal çevredeki uyumsuz koşullar nedeniyle, bedensel ve psikolojik sınırlarının ötesinde harcadığı gayrettir."* Shermerborn ve diğerleri'ne (1988:533) göre ise; *"Olağanüstü talepler, baskılar veya fırsatlardan dolayı bireyde oluşan gerilim durumudur."* Sdorow'a (1998:558) göre ise, *"fiziksel ve psikolojik taleplere kar vücudun fizyolojik olarak vermiş olduğu karşılıktır."*

Selye (1956), stres konusuyla ilgilenen öncü bilim adamlarındandır ve stresi, *"vücuda yüklenilen herhangi bir özel olamayan isteme karşı, vücudun tepkisi"* olarak tanımlamaktadır(Selye , 1977:23 ; Akt. Johnstone, 1989: 4). DeFrank ve Ivancevich(1998: 55) ise, *"bireyin üzerine belirli talepler yükleyen eylem, durum ve olaylar n sonucu olan ve bireysel farklılıklar azaltan bir uyum tepkisidir. "* olarak tanımlamaktadır.

Pehlivan'a (1995:7) göre ise, günümüzde stres tanımları iki gruba ayrılmaktadır. Bunlardan birincisi kişi ve çevresi arasındaki ilişkiyi vurgulayan tanımlar, diğeri ise dışarıdan gelen herhangi bir talep veya etkiye organizmanın verdiği tepkiyi çıkış noktası olarak alan tanımlardır.

Ankay'a (1998:69) göre, stres her zaman olumsuz bir olgu değildir. Bazen canlının yaşamını sağlayan, tehlike halinde alarm sinyali veren önemli bir olaydır.

Strese genellikle negatif bir kavram olarak düşünülür. Oysa stres her zaman zarar verici, kötü, kaçınılması gereken bir durum değildir. İstek, ihtiyaç ve

kısıtlamalarla ilgili olan bu kavram bazen olumlu bir durumu ifade edebilir. Terfi etmek, ünlü olmak, evlenmek gibi insanlar tarafından arzulanan olaylar olumlu strese örnek olarak verilebilir. Ölüm, işsiz kalmak, meslekte gereken ilerlemeyi sağlayamamak gibi kısıtlamalar ve kayıplar ise olumsuz strese örnektir. Olumlu stres kişiyi güdüleyip teşvik ederken, olumsuz stres ruhsal ve bedensel açıdan zarar verici sonuçlara neden olur (Torun, 1997:44).

Bugünün modern toplumunda hemen hepimiz stresle doluyuzdur. Çünkü, herşeyden önce yaşamımızın büyük bir bölümünü işte geçiriyoruz. Bütün bunlara ek olarak çoğumuz işimizde tatmin ve kimlik ararız. Bu nedenle iş yaşamındaki stres ile iş dışı stres ayrımı oldukça yapay kalmaktadır. Bu ikisini birbirinden ayırmak hemen hemen imkansızdır. Yapılan bir araştırmada A.B.D.'de doktor ziyaretlerinin üçte ikisinin strese ilişkin olduğu görülmüştür. İkinci olarak bazı işlerin, örneğin hava trafiğini denetleme, polis, itfaiyeci, acil servis doktorları gibi, yüksek düzeyde stres doğurduğu doğruysa da; az stres yapan ya da yaratmayan iş bulmak oldukça zordur. Son olarak ekonomideki dramatik değişiklikler, artan yabancı rekabeti, yeni teknolojik buluşlar ve enflasyon gibi nedenler örgütlerde ve insan yaşamında birçok düzenlemeler yapmayı zorunlu kılmıştır. Bütün bunlar stres doğurucu ve arttırıcı etkiler ortaya çıkarmıştır (Can, 1994:280).

Stres, meslek gruplarına göre de farklılık gösterir. ABD'de Ulusal Mesleki Güvenlik Enstitüsü tarafından yapılan araştırmada, stres düzeylerine göre sıralanan 130 meslekten stresi en yüksek düzeyde olan 12 meslek şunlardır (Ertekin,1993:45-46):

1. İşçi,
2. Sekreter,
3. Denetçi,
4. Teknisyen (klinik laboratuar),
5. Ofis Yöneticisi,
6. İlk Düzey Gözetmen,
7. Yönetici (orta düzey),
8. Garson,

9. Makine Operatörü,
10. Tarım İşçisi,
11. Madenci,
12. Boyacı,

Amerikan Stres Enstitüsü'nün yaptığı araştırma sonucunda ise stresli mesleklerin özellikleri aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Baltaş ve Baltaş, 2000:62):

- Günlük hayat problemleri ile etkili şekilde başa çıkmayı zorlaştıran meslekler (Polislik, öğretmenlik, hava trafik kontrol memurluğu gibi).
- İşyerinde yeterli kontrol imkanı veremeyen meslekler, (telefon operatörlüğü, kasiyerlik, sekreterlik, danışma ve şikayet servisi memurluğu gibi).
- Fiziki şartları ağır olan meslekler, (maden işçiliği, sürekli havasız rutubetli yerdeki işçilik, gürültülü ve tozlu kavşaklarda trafik polisliği gibi)
- Zaman baskısı, rekabet ve riskle oynamayı gerektiren meslekler, (gazetecilik, borsa simsarlığı gibi).

2.2. Stresin Belirtileri

Bugünün modern toplumunda hemen hepimiz stresle doluyuzdur. Çünkü, herşeyden önce yaşamımızın büyük bir bölümünü işte geçiriyoruz. Bütün bunlara ek olarak çoğumuz işimizde tatmin ve kimlik ararız. Bu nedenle iş yaşamındaki stres ile iş dışı stres ayrımı oldukça yapay kalmaktadır. Bu ikisini birbirinden ayırmak hemen hemen imkansızdır. Yapılan bir araştırmada A.B.D.'de doktor ziyaretlerinin üçte ikisinin strese ilişkin olduğu görülmüştür. İkinci olarak bazı işlerin, örneğin hava trafiğini denetleme, polis, itfaiyeci, acil servis doktorları gibi, yüksek düzeyde stres doğurduğu doğruysa da; az stres yapan ya da yaratmayan iş bulmak oldukça zordur. Son olarak ekonomideki dramatik değişiklikler, artan yabancı rekabeti, yeni teknolojik buluşlar ve enflasyon gibi nedenler örgütlerde ve

insan yaşamında birçok düzenlemeler yapmayı zorunlu kılmıştır. Bütün bunlar stres doğurucu ve arttırıcı etkiler ortaya çıkarmıştır (Can, 1994:280)

Stresin kendine özgü bazı belirtileri vardır. Bu belirtiler; gerginlik hali, sürekli endişe duyma, aşırı derecede alkol ve sigara kullanımı, uykusuzluk, işbirligine girmede yaşanan zorluklar, yetersizlik duygusu, duygusal dengesizlik, sindirim sorunları, yüksek tansiyondur(Davis, 1984:439. Akt. Pehlivan, 1995:45).

Stresle ilgili belirtiler, fiziksel, duygusal, zihinsel ve sosyal olmak üzere dört grupta toplanabilir (Braham, 1998:52-54):

1. *Fiziksel Belirtiler*: Baş agrısı, düzensiz uyku, sırt agrıları, çene kasılması veya diş gıcırdatma, kabızlık, ishal ve kolit, döküntü, kas ağrıları, hazımsızlık ve ülser, yüksek tansiyon veya kalp krizi, aşırı terleme, iştahta degişiklik, yorgunluk veya enerji kaybı, kazalarda artış.

2. *Duygusal Belirtiler*: Kaygı veya endişe, depresyon veya çabuk aglama, ruhsal durumun hızlı ve sürekli degişmesi, asabilik, gerginlik, özgüven azalması veya güvensizlik hissi, aşırı hassasiyet veya kolay kırılabilirlik, öfke patlamaları, saldırganlık veya düşmanlık duygusal olarak tükendigini hissetme.

3. *Zihinsel Belirtiler*: Konsantrasyon, karar vermede güçlük, unutkanlık, zihin karışıklığı, hafızada zayıflık, aşırı derecede hayal kurma, tek bir fikir veya düşünceyle meşgul olma, mizah anlayışı kaybı, düşük verimlilik, İş kalitesinde düşüş, hatalarda artış, muhakemede zayıflama.

4. *Sosyal Belirtiler*: İnsanlara karşı güvensizlik, başkalarını suçlamak, randevulara gitmemek veya çok kısa zaman kala iptal etmek, insanlarda hata bulmaya çalışmak ve sözle rencide etmek, haddinden fazla savunmacı tutum, bir çok kişiye birden küs olmak, konuşmamak.

Olağan durumlar dışında bu belirtiler sık görülmeye başlarsa, bireyler stres altında demektir. Stresi kontrol etmenin ilk adımı, stresin farkında olmaktır. Yapılması gereken, bireyin kendi fiziksel, duygusal, zihinsel ve sosyal özelliklerini iyi analiz etmesi ve normal dışı durumlardaki bu belirtilerin farkına vararak stres yaratıcı durumla en iyi şekilde başa çıkabilmesidir (Braham, 1998:52-54).

Stresin en basit tanımı isteklerimize karşı gösterdiğimiz tepkilerimizdir. Birçok insan stresin, bişkaları tarafından kendilerine yapılanlardan doğduğunu düşünürler. Gerçekte ise stres bizim aşırı duygularımız ve steklerimiz sonocunda ortaya çıkan durumlara karşı bizim göstermiş olduğumuz tepkilerdir (Rowshan, 1998:27)

Yine Rowshan'a (1998:27) göre, strese karşı gösterilen tepki dört aşamalı (H.E.R.O.) prensibine göre açıklanmaktadır. Bu prensibe göre stresin dört aşaması vardır:

- Stresin oluşması (Happening) H
- Stresin değerlendirilmesi (Evaulation) E
- Strese karşı tepkimiz (Response) R
- Sonuç (Outcome) O

Selye (1956), bedenin stresli durumlarda verdigi üç aşamalı tepkiyi "Genel Uyum Sendromu" olarak adlandırmıştır. Bu kurama göre, organizmanın strese tepkisi üç aşamada gelişir. Bunlar alarm tepkisi, direnme ve tükenme aşamalarıdır (Johnstone, 1989: 4; Baltaş ve Baltaş, 2000: 26; Balcı, 2000: 21-23).

- *Alarm Algılaması:* Birey bir stres kaynağı ile karşılaştığında, sempatik sinir sisteminin etkin hale gelmesi nedeniyle beden *"savaş"* ya da *"kaç"* tepkisi gösterir. *Savaş* ya da *kaç* tepkisi sırasında bedende oluşan fiziksel ve kimyasal değişmeler sonucunda kişi, stres kaynağı ile yüzleşmeye ya da kaçmaya hazır hale gelir. Bu durum kalp atışlarının hızlanması, tansiyonun yükselmesi, solunumun hızlanması ve ani adrenalin salgılanması biçiminde gelişir. *Savaş* ya

da *kaç* tepkisinin ortaya çıktığı aşama, "alarm aşaması" olarak adlandırılır. Streste alarm aşamasında, stresi yaratan kaynaklar ve bunların yogunlugu arttığı ölçüde stres egrisi hızla normal direnç düzeyinin üzerine çıkarak normal davranıştan sapmanın ilk işaretleri verilmeye başlanır (Güçlü, 2001:94).

- *Direnme Aşaması*: Alarm aşamasını, "uyum ya da direnme aşaması" izler. Stres kaynağına uyum sağlanırsa her şey normale döner. Bu aşamada kaybedilen enerji, yeniden kazanılmaya ve bedendeki tahribat giderilmeye çalışılır. Stresle başa çıkıldığında parasempatik sinir sistemi etkin olmaya başlar. Kalp atışı, tansiyon, solunum düzene girer, kas gerilimi azalır. Direnme aşamasında birey, strese karşı koymak için elinden gelen tüm gayreti ortaya koyar ve stresli bir insanın davranışlarını göstermektedir. Belirli bir süre bireyin davranışlarında ve yaşantısında bu durum gözlenebilir (Güçlü, 2001:94).

- *Tükenme Aşaması:* Uyum aşamasındaki gerilim kaynakları ve bunların yoğunluk dereceleri azalmadığı sürece ya da artış gösterdikleri durumlarda bireyin gayreti kırılır ve davranışlarında ciddi derecede sapmalar ve hayal kırıklıklarının yaşandığı bir evreye girilir. Eger stres kaynağı ile başa çıkılamaz ve uyum saglanamaz ise, fiziksel kaynaklar kullanılamaz ve tükenme aşamasına geçilir. Tükenme aşamasında, parasempatik sinir sistemi etkindir. Kişi tükenmiştir ve stres kaynağı hala mevcuttur. Bu aşamada uzun süreli stres kaynakları ile mücadele edilemez ve kişi başka stres kaynaklarının etkilerine de açık hale gelir (Güçlü, 2001:94).

2.3. Yöneticilerin Etkilendiği Stres Kaynakları

Yöneticilerde stres çeşitli nedenlere bağlı olarak ortaya çıkarabilir. Bu nedenler :

- Yöneticinin kendisiyle ilgili olan Bireysel Stres Kaynakları,
- Yöneticinin çalıştığı iş ortamı ile ilgili Örgütsel (Yönetsel) Stres Kaynakları,
- Yöneticinin yaşadığı genel çevreyle ilgili Çevresel Stres Kaynakları'dır.

2.3.1. Bireysel Stres Kaynakları

Bireyin kişilik yapısı, sağlık durumu, yaşı, yaşam tarzı, ruhsal durumu stres ile çok yakından ilişkilidir. Bireyler, karşılaştıkları her durum karşısında farklı tepkiler gösterir.

Stres karşısındaki duyarlılık bireyden bireye farklılık göstermektedir. Bazı kişilik özellikleri strese duyarlılığı arttırırken, bazı kişilik özellikleri bu konudaki duyarlılığı azaltmaktadır. Bazı uyarıcılar bazı bireyler tarafından stres yapıcı olarak algılanırken, bazı bireylerde nötr etki yapabilir. Yine bireylerin stresle başa çıkmadaki becerileri de birbirinden farklıdır (Ataman, 2002:486).

2.3.1.1. Motivasyon Etkileri

Çoroğlu'na (2002:105) göre motivasyon: "*çalışanların bir işi yapma ve sürdürme isteğine* "denir.

İnsanları güdüleme sanatıdır ve katılımın sonucudur. Ne var ki, birlikte çalışmak kolay değildir. insanları motive edecek faktörleri bilmek zorundasınız. Para, sanılanın aksine, güçlü bir motivasyon faktörü değildir. Japonya'da yapılan bir araştırmada; motivasyon faktörlerinin sıralamasında yüksek maaş en altta, karar alma sürecinde daha fazla enformasyon ve katılım isteği ise, listenin en üstünde bulunduğu saptanmıştır (Hageman, 1995, 42).

Bireylerin yaşamlarında gidermeleri gereken biyolojik ve psikolojik gereksinimleri vardır. Bu gereksinmelerinin eksikliği halinde kişi uyarılır ve davranışa geçer. Bu davranış ihtiyacın tatmin edilmesi içindir. Eğer davranış ihtiyacı tatmin ederse kişinin doyumu sağlanır.

Organizasyonlarda bireyin birincil ve ikincil ihtiyaçlarının tatmin edilmesi gerekir. Aksi takdirde kişi strese girer ve verimliliği düşer. Hatta stres güdülemeyi ve işi tam olarak yapmayı olumsuz yönde etkileyen, kazaları arttıran bir etmendir. Stres ve motivasyon ilişkileri karşılıklıdır. Motivasyon iyi sağlanmazsa stres oluşur. Stres oluşan ortamda ise motivasyon olmaz.

2.3.1.2. Duygusal sebebler

Kişinin iç dünyasında düşündüğü, hissettiğiyle dışarıya karşı gösterdiği, söylediği duygu ve düşünceler arasındaki fark, onun yaşamındaki önemli bir stres kaynağını oluşturur (Cüceloğlu, 2002:78).

Duygular bedenimizi daha iyi duruma sokabilir ya da daha kötü duruma gelmesine sebeb olabilir. Eğer duygularınızı yapıcı bir şekilde ifade ederseniz, öğrenirsiniz ve gelişirsiniz. Eğer duygularınızı yanlış yönlendirirsenizbir çok sağlık sorunlarının içine gireceği bir kapıyı açmış olursunuz. Duyguların yapıcı bir tarzda ifade edilmesi ve yönlendirilmesi sizin duygusal yönden kendinizi iyi hissetmenize anahtar rol oynar (Rowshan,1998:76).

Yine Rowshan'a (1998:76-96) göre, duygusal sağlığınıza kavuşmada ve onu devam ettirmede faydalanabileceğiniz kaynaklar şu başlıklarda özetlenmiştir:

- Size destek verenler,
- Dokunma,
- Mizah, komiklik ve gülmek,

- Ruhsal durumu yönetme,
- Sevgi

2.3.1.3. Kişilik Yapısı (A Tipi- B Tipi Davranış Kişilikleri)

Kişilik de insanın strese karşı duyarlılığı önemli rol oynayan bir başka etmendir. Bu, özellikle A ve B kişilik diye adlandırılan ayrımla 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 (Ertekin, 1993:37-38).

A tipi ve B tipi kişilik ilk olarak iki kardiyolog Meyer Friedman ve Rosenman (1974) tarafından gözlemlenmiştir. Fikir ilk defa, oturma odasının sandalyelerini tamir eden döşemecinin sandalyelerin çoğunun sadece önden yırtıldığını söylemesi üzerine ortaya çıktı. Bu durumdan, iki kardiyolog da kalp hastalarının çoğunun endişeli olduklarını ve otururken zor zamanlar geçirdiklerini anladılar. Bu gözlemi başlangıç noktası olarak kullanan ve kendi klinik uygulamalarında temel alan Friedman ve Rosenman hastalarının iki çok farklı davranış model tipi sergilediği sonucuna vardılar.Araştırmalar onları farklılıkların kişilik esaslı olduğu sonucuna götürdü (Moorhead ve Griffin, 1992: 463).

İnsan kişiliğini değişik bir bakışla sınflandıran iki hekim; Friedman ve Rosenman (1974) çok sayıda erkeği incelemiş ve onları A ve B tipi kişilik olarak, iki kümede toplamıştır. Bu iki kalp cerrahı araştırıcının 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 yaşlı Amerikalılarda görülen kalp

rahatsızlıkları, stresi, davranış ve yaşama biçimini sorumlu tutmuştur (Baltaş ve Baltaş, 2000:121-122).

İşgörenin örgüt içindeki davranışında kişilik ne kadar önemliyse, bireylerin örgütsel stres kaynaklarından etkilenmesinde de o kadar önemlidir. Genellikle bireyler, strese egilimli olma düzeyleri açısından birbirlerinden farklıdırlar. Işgörenleri, strese egilimleri bakımından sınıflandıracak olursak A Tipi, B Tipi ve Karma Tip Kişilik özellikleri olmak üzere üç farklı işgören kişiligi ortaya konulabilir (Baltaş ve Baltaş, 2000:222).

A tipi davranış biçimine sahip birey agresif, sabırsız ve işe çok fazla yöneliktir. Pek çok güdüye sahiptir ve mümkün olduğu kadar çok kısa sürede ve mümkün olduğu kadar çok fazla başarılı olmak istemektedir (Moorhead veGriffin, 1992: 463).

B tipi davranış biçimine sahip bireyler, A tipindeki bireylerin tam tersidir. Katı kuralları yoktur, esnektirler. Zamanla ilgili sorunları yoktur. Sabırlı ve kendisinden emindir. Mümkün olduğu kadar açık ve rahattırlar. Başarı konusunda aşırı hırslı degildirler. Kolay kolay sinirlenmez ve tedirgin olmazlar. İşlerinden zevk alırlar ve düzenli çalışırlar. B tipi birey, A tipi bireyin tersine kolay yaşayan bir tiptir. Başkaları ile yarışa girmeyi sevmezler. Bazı bireylerde her iki tipinde özellikleri görülebilir.Bu tip bireylerin kişiliğine karma tip kişilik denir.

Buraya kadar genellikle endüstri ve diğer kesim çalışanlarında rastlanan stres açıklandı. Aynı durumun yönetsel pozisyonları dolduranlarda daha fazla görüleceği kuşkusuzdur. Modern yönetim biliminin yönetici yıpranmaları diye adlandırdığı bu durum, özellikle A Tipi davranış gösteren yöneticilerin yarışma özelliklerini daha uzun çalışarak gösterdiklerini ama sonuçta çok hızlı verdikleri için kötü karar aldıklarını ortaya çıkarmıştır. Ayrıca araştırmalar bu tip yöneticilerin çok seyrek olarak yaratıcılık gösterdiğini bulmuştur. Bu kişler nitelik ve hızla ilgilendiklerinden sorunlarla karşılaştıklarında geçmiş deneyimlerinden yararlanırlar. Benzersiz çözümler bulacak zamanları yoktur. Bu nedenle

davranışlarını önceden kestirmek Tip B özelliğindeki yöneticilere göre daha kolaydır (Can, 1994:286).

2.3.1.4. Yaş Faktörü

Bireyin yaşı ile strese karşı dayanıklılığı arasında da bir ilişkiden bahsedebilir. Menopoz, ansopoz ve buluğ çağı dönemlerinde bireyin tolerans sınırlarının daraldığı ,strese dayanıklılığının azaldığı bilinmektedir (Torun, 1997:44).

Yaşamdaki değişiklikler,yaşlanma gibi yavaş ya da eşin ölümü gibi ani olabilir. Tıbbi araştırmacılar, özellikle bireyin ani yaşam değişikliklerin çok fazla stres etkisi yarattığını doğrulamışlardır. Bu araştırmacılar yaşam değişikliklerinin derecesi ile bireylerin sağlıkları arasında belirgin ilişkiyi ortaya koymuşlardır (Artan, 1987:469).

2.3.1.5. Engellenme (Frustration)

Strese neden olan etmenlerden bir taneside engellenmedir. Güdülenmiş davranışların amacına ulaşmamasına "engellenme" denir. Bu durumda güdülere doyum sağlanmamaktadır.Engelleme karşısında kalan bir kimsenin öfke ve saldırganlığı üç faktöre bağlı olmaktadır. Engellenme, bireylerin tahammül boyutunda farklılıklar göstermektedir. Bireyin engellenmesi iç ve dış engellenme olmak üzere ikiye ayrılır.İç engellenme, organizmadaki kusur ya da eksiklerden kaynaklanmaktadır. Örneğin; çocuk felci olan çocuğun futbol oynamamasından dolayı aşağılık duygusuna kapılması gibi. Dış engellenmeler ise her zaman karşılaşılabilinen olaylardır. Kuraklık, deprem, sel ve ölüm, dış engellenmenin yaratmış olduğu durmlardır. Örneğin; hırsızlık, cinsel sapıklık, işten atılma önemli dış engellenmelerdir (Ankay, 1998:74)

Engellenmeye verilen en yaygın tepki saldırganlıktır. İnsanlar saldırgan olduklarında, onları çok üzen bir engellenmeyi yansıtmaktadırlar. Örgüt içinde bireyin karşılaşabileceği en güçlü engellenmelerden biri, yönetimin terfiye engel olmasıdır (Davis, 1988:562-584).

İşgörene, verimli olabilmesi için ihtiyaç duyduğu iş ortamının, gerekli donanımın, araçların, materyallerin sağlanması, hatta eğitim verilmesi yönetimin yerine getirmesi gereken görevlerdendir. Buna ek olarak, hem bireysel başarı hem de örgüt başarısı için bütçe ve diğer destek araçlarının sağlanması engellenmeyi önlemek için gereklidir (Davis ve Newstrom, 1988:442-469).

2.3.1.6. Savunma Mekanizmaları

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

Bir kaynağa göre savunma mekanizmaları; çıkarılma (displacement), inkar (denial), denetleme (controlling), hastalık hastalığı (hypocondria), bölünme (dissociation), bedenleştirme (somatization), duygu dönüşümü (conversion), utangaçlık (bashfulness), soyutlama (isolation), gerçeklerden kaçma (avoidance),

gerçekleri çarpıtma (distortion), saplantı düşüncelerdir (obsessive things) (Dubrin, 1974:108-109).

2.3.2. Örgütsel (Yönetsel) Stres Kaynakları

Stres işletme yönetimi açısından da ele alınması gereken bir kavramdır. Çünkü, stres çalışanları doğrudan etkilemekte onların davranışlarını, verimliliklerini ve diğerleriyle olan ilişkilerini belirlemektedir. Bu doğrultuda stresi ortaya çıkaran faktörlerin, stresin farklı aşamalarının ve örgütsel stresle başa çıkmada gereken önlemlerin ele alınarak incelenmesi gerekmektedir (Ataman, 2002:485).

Örgütü, toplumsal bir gereksinimin karşılanabilmesi için birden fazla kişinin biraraya gelerek birlikte çalıştıkları, toplumsal açık bir sistem olarak tanımlamak olanaklıdır (Pehlivan, 1998:137).

İş ortamında birey üretimin yanı sıra, örgüt içinde diğer insanlarla ilişkiler kurar, örgütün değer ve normlarına göre uyum sağlamaya başlar. Örgüt içindeki çeşitli gruplara üye olur. Bu süreçler işgörenin bir uyum çabası göstermesini gerekli kılmaktadır. Örgütsel stresin görünümünü tam olarak anlamak için, stresin iki etmenin etkileşiminden kaynaklandığını bilmemiz gerekir. Bu iki etmen, bireysel özellikler ile örgütsel özelliklerdir. Bunlar bir durumda stres tepkisini başlatır. Bireyde olumsuz bir tepki yaratacak stres uyaranlarının bulunduğu noktada, bireyin bu tepkisi strese direnmeyi belirler. Stres uyaranlarının büyüklüğü direnme kapasitesini aştığı noktada stresi ortaya çıkarır. Strese direnme bir bireysel nitelik, bir kişilik özelliğidir. Oysa stres uyaranlar, çalışma hayatının ve örgütün özellikleridir. Stres, örgütsel ve bireysel özelliklerin karşılıklı olarak birbirlerini etkilemelerinin bir işlevidir (Pehlivan, 2000:22-23).

Bir işletmede çalışanların (yöneticiler dahil) bir bölümü, düşük düzeyde sürekli kaygılı olmaları, yeterli başaçıkma ve psikolojik destek yolları bulamamaları nedeniyle, yaşamları ve işlerinde büyük güçlüklerle karşılaşmaktadırlar. Bir diğer

bölümü ise, yaşamlarından ve işlerinden hoşnut olmamakla birlikte, belki durumu idare edebilmektedirler. Çalışanların ancak çok az bir bölümü zevkli bir işe ve yönetilebilir düzeyde stres içeren bir yaşam tarzına sahiptir (Myers,1990:159).

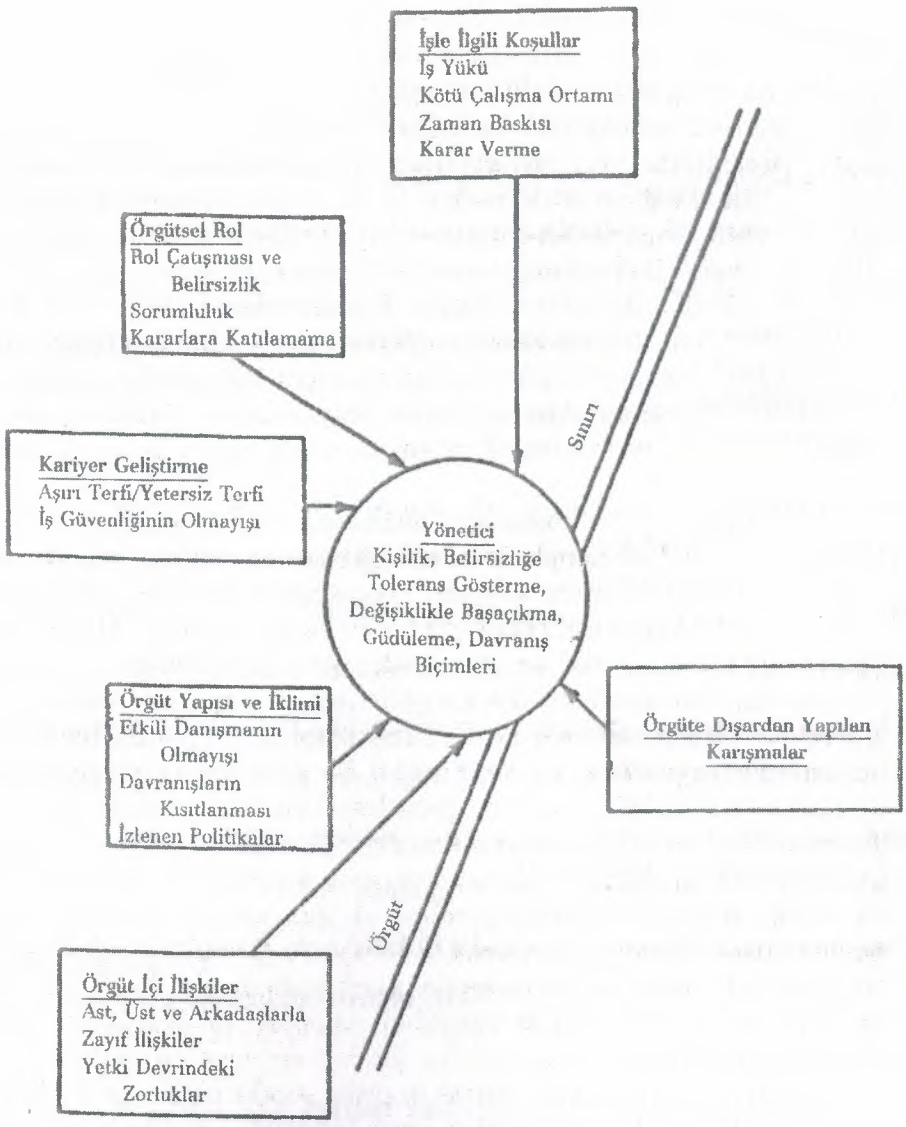
Örgüt içerisinde; işbölümü, yetki ve sorumluluk hiyerarşisi yoluyla, bazı ortak amaçların başarılması için bir grup insanın etkinliklerinin rasyonel bir koordinasyonu söz konusudur. Örgütler insanlardan, teknolojilerden ve insanların birbirine ya da işlerine karşı ilişkilerini düzenleyen yapı ve süreçlerden oluşmaktadır. Burada süreç; dinamik, davranışsal olay ve etkileşimler, yapı ise; rol ve ilişkiler olarak ortaya çıkmaktadır (Balcı, 1997:1-2).

Her örgüt yapılan işe, kullandığı teknolojiye, çevresel koşullara, üyelerinin eğilim ve deneyimlerine, örgüt içi gruplaşmalara, çatışmalara, örgütün yarattığı iklime ve diğer etmenlere göre stres kaynakları geliştirilebilmektedir. Örgütlerde ortak olan nokta, nedenlere bağlı stres kaynaklarının yanında, yalnızca o örgüte özgü ya da o işten kaynaklanan stres ortamları da bulunabilmesidir(Ertekin, 1993:7).

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

Bütün bu fazla ve hızlı çalışma yöneticilerde yıpranmaya neden olmaktadır. Bu yıpranmaların belirtileri ise kronik yorgunluk, diğerlerinin isteklerine sürekli kızma, alaycılık, insanları sevmeme gibi davranışlarla başağrısı ve ülser olarak ortaya çıkabilir (Can, 1994:286).

Blau (1981:281), Yönetsel Stres Kaynaklarını **Şekil 1**'deki gibi özetlemektedir.



Şekil 1. Yönetsel Stres Kaynakları

Kaynak: Blau, G. (1981). *An Emprical Investigation of Job Stress, Social Support, Service Length and job Streain.* **Organizational Behavior and Human Performance** S.27. s.281.

Bir iş yerinde yöneticiler çalışma yaşamlarında çeşitli stres kaynakları ile karşılaşmaktadırlar. Bu yönetsel stres kaynaklarının başlıcaları şunlardır:

2.3.2.1. Aşırı iş yükü

Belirli bir zaman dilimi içinde bir çok işi yapma durumunda olan bireylerde stres oranı yüksektir. Aşırı iş yükü, işle ilgili stres kaynakları arasında en önemli ve en çok karşılaşılan etkenlerdendir. Aşırı çalışma sonucunda bireyin ruh ve beden sağlığının bozulması söz konusudur (Şencan, 1986:119).

Genel olarak iki grupta toplanabilir. Birincisi niceliksel (kantitatif) iş yükü; diğeri ise niteliksel (kalitatif) iş yüküdür. Niceliksel iş yükü, bir kişinin yapacağı belirli bir iş için zamanın yetersizliği, belirli bir zamanda yapılacak çok farklı işlerin olması ile yapılacak işlerin fiziki olarak aşırı ve yorucu olması şeklinde açıklanabilir. Buna göre, bir kısım işlerin önceden belirlenen bir tarihte veya vakitte yapılmış olmasını gerektiren çalışma düzeni, gerilim yaratan bir aşırı yüklenme türüdür. Niteliksel iş yükü ise yapılacak işin gerektirdiği nitelikler ile işi yapacak olan kişinin sahip olduğu nitelikler arasında, mevcut eleman aleyhinde bir uyumsuzluğun olması durumudur. Buna göre, iş yapacak olan kişi veya eleman işin gerektirdiği bilgiye, yeteneğe ve kişisel özelliklere tam olarak sahip olmadığı zaman, bu iş kendisi için zor gelecektir (Eroğlu, 2000:322-323).

Bir işin başarımı için ayrılan zamandan daha çok zamana ve güce gerek duyulması, işin gereklerinin bireyin yeteneğini ve beceri düzeyini aşması bireyde strese yol açar (Sanders vd., 1995, s.46).

Fazla iş yükü veya az iş yükü sonucunda iş doyumsuzluğu, korku, sigara ve alkol kullanımında artış, sinirli reaksiyonlar, yüksek tansiyon, yüksek kolesterol, kroner kalp rahatsızlıkları görülür (Arıkanlı, 1998:17).

Vallerie ve Cary 'ye (1990:23-24) göre, Aşırı iş yükü, potansiyel bir stres faktörü olarak görülebilir. Aslında aşırı iş yükü kadar, yetersiz iş de bir stresör olarak kabul edilir. Aşırı iş yükü altında çalışmanın yanında, düşük iş düzeyinde çalışmak da bireyin psikolojik sağlığını bozar.

2.3.2.2. Kötü ve Güven Vermeyen Çalışma Ortamı

İş yerindeki masa ya da oda veya iş alanı, çalışanlar için belli rahatlık ve güven sağlayıcı unsurlardır. İşin fiziksel çevre şartlarını oluşturan hava koşulları, aydınlanma, ısı, gürültü gibi unsurların çalışanların sağlığını, fizyolojik ve psikolojik durumunu etkilediği bilinmektedir (Aytaç, 2002:3).

Belirttiğimiz stres yaratan bu etkenler kişinin vücut dengesini bozar ve kişiyi endişeye iter. İş yerindeki fiziksel çevre şartlarının çalışanlarda yarattığı etkiler araştırılmış ve psikolojik olarak mide ve cilt hastalıklarının ortaya çıktığı, fizyolojik olarak da iş kazalarının ve devamsızlık oranlarının arttığı ortaya çıkmıştır (Taştan, 2002:1).

İş ortamının veya işin kazalanma riski, sağlık ve güvenlik açısından potansiyel olarak tehlike içermesi (nükleer santraller, maden ocakları, itfaiye ve emniyet teşkilatları v.b.) de bir stres kaynağı yaratabilmektedir (Cooper ve Davidson, 1987:106).

Yetersiz çalışma koşulları da iş stres kaynaklarının önemli bir yönüdür. Aşırı sıcak, gürültü, az veya çok aydınlatma, radyasyon ve hava kirliliği çalışma koşullarını etkileyen etkenlerdendir. Bu etkenlerin olduğu fiziksel çalışma ortamı negatif unsurlar içerir ve stres yaratır (Schermerborn vd., 1988:536; Helliriegel vd., 1995:242).

İş hayatında strese yol açan durumlar arasında önemli etkenlerden biri de, iş yaparken işgörenlerin maruz kalabilecekleri tehlikelerdir. Normal olarak, bir kısım iş

kolunda tehlike unsuru ya mevcut değildir ya da asgari düzeydedir. Fakat, bazı iş kollarında ise iş kazası olma ihtimali nispeten yüksektir. Mesela madencilik, metalurji, inşaat, havacılık, denizcilik, enerji ve nükleer santraller gibi iş kollarında çalışanların ruh ve beden sağlıkları bakımından tehdit unsuru taşıyan her tehlike faktörü potansiyel bir stres vericidir. Buna göre düşme, yaralanma, zehirlenme, radyasyona maruz kalma ve hatta ölme gibi durumların ihtimal dahilinde olması bile, işgörenleri bir gerilim ve tedirginlik içerisine sokar. Tehlikeli durumların söz konusu olduğu işlerde çalışan kişiler, devamlı bir korku ve gerilim içinde oldukları için bütün ilgi ve dikkatlerini işe yöneltmek zorundadırlar (Eroğlu, 2000:325).

2.3.2.3. Astlarla ve Amirlerle olan ilişkiler

Bireyin iş yerindeki ilişkileri, üst, ast ve iş arkadaşlarıyla olmak üzere üçe ayrılabilir. Bu ilişkiler karşılıklı güven ve anlayışa dayalı olmalıdır. Aksi halde ilişkiler bireyde tedirginlik yaratabilir (Şenyüz, 1999:17).

Organizasyonda yönetimin üst kademesinden alt kademede bulunan astlara doğru zincirleme bir yetki sistemi vardır. Ast üstünün kim olduğunu ve kendi yöneticisinin uyguladığı kural ve politikaların ne olduğunu öğrenmelidir. Böylece organizasyonun en alt kademesi ile en üst kademesi arasında tam bir uyum ve koordinasyon sağlanmış olur (Fişek, 1979:61).

Astların çalışmasını yönetmek, yöneticinin yapması gereken en önemli işlerden biridir. Yöneticilerin oterilerini kullanması ile astların bu konudaki beklentilerinin çatışması yada uyumsuzluğu ilişkileri bozan ve dolayısı ile strese neden olan bir durumdur (Balaban, 1998:7-79; Akt: Duymaz, 1999:10).

Burada yöneticilerin astlarına emir vermesi veya diğer yollarla ne yapması gerektiğini onlara iletmeleri söz konusudur. Yöneltme fonksiyonunun özellik ve önemi konunun insan olmasından ileri gelmektedir. Yönetici sadece plan yapmakla

kalmaz, aynı zamanda birlikte çalıştığı insanlara işleri dağıtır ve yapılacak olan işlerin kimler tarafından yapılacağım belirler (Ertürk, 1995:121)

Üstü tarafından takdir edilmeyen, iş yerinde aradığı ilişki tiplerini bulamayan çalışan için çalışma ortamı son derce sıkıcı ve çekilmez bir hale gelir. Bunların içindeki temel beşeri ihtiyaçlardan biri olan takdir edilme ihtiyacı, diğer kişilerden alınan basit mesajlar olup, birey olarak varlığımızı kanıtlamaktadır (Işıkhan,1998:63).

Örneğin, eğer yaptığınız işi amirinizin yeterince taktir etmediğini düşünüyorsanız ve bu konuyu onunla konuşmak size çok zor geliyorsa, taktir edilmeseniz de çalışmayı sürdürmeye karar verebilirsiniz. Ama, bir gün olmadık bir yerde, kimsenin anlamadığı bir nedenle patlayabilir, ilişkinizi daha da kötü bir yola sokabilirsiniz (Şahin, 1994:28).

Bunların dışında ast-üst ilişkileri çerçevesinde ortaya çıkan ve üstün asta karşı gösterdiği olumsuz ve cezalandırıcı davranışlarda çalışanlar üzerinde stres yaratan ciddi stresörlerdendir. Amir ile memur arasındaki ilişkinin işe yansıması sonucunda bazı çalışanlara karşı duyulan *"bunun burnunu biraz sürtmek lazım"* anlayışı çalışan üzerinde stres yaratıcı faktörlerden biridir. O zaman amiriyle olumsuz ilişkiler içinde olmasının sonucunu çalışma arkadaşlarına nazaran daha fazla çalışarak çekmek zorunda olması kişide stres yaratabilir (Cam, 2004:5).

Çalışanların yöneticiden, yöneticinin ise çalışanlardan hoşnutsuzluğu her iki kesim için de çatışma, sürtüşme ve gerginlik yaratır. Anlaşmazlıkların önlenmesi, çalışanların beklentilerinin karşılanması, astlarla ilişki düzeyinin ayarlanması ve örgüt içinde karşılıklı saygı ve sevgi ortamının oluşturulması yöneticinin görevleri arasındadır. Bir taraftan bu ortamı oluşturma çabası, diğer taraftan beklenmeyen anlaşmazlıklar yöneticide ve çalışanlarda stres oluşturur.

2.3.2.4. Zaman baskısı (Bir İşi Belli Sürede Bitirme Zorunluluğu)

Örgütlerde zaman baskısı genellikle yönetimle ilgili faaliyetlerde yoğun hissetilir.Yöneticilerin planlanan zamanda işi yetiştirme zorunluluklarının olması onları gerginlik içinde bırakmaktadır. Yöneticilerin temel stres kaynakları, uzun çalışma saatleri, zaman baskısı ve bunlara bağlı olan fazla iş yüküdür. Yöneticilerin zaman baskısı altında çalışmaları onların arkadaş grupları ve aileleri ile ilişkilerinde yetersizliklere neden olur (Balaban, 1998:7-79; Akt: Duymaz, 1999:7).

Rasgele hazırlanmış bir plan verimsiz toplantılar ,telefon konuşmaları ve beklenilmedik ziyaretler gibi kontrol edilemeyen bölünmeler ile zaman kaybedilir. Bireylerde bu durum her şeyin kontrolden çıktığı duygusunu yaşatabilirler. Bu kaygı olayların olduğundan çok daha tehdit edici olarak algılanmasına neden olur. Sürekli tetikte olma ise enerjiyi tüketir,daha uzun süreler harcanarak daha az işler yapılır (Şahin,1994:111).

Norfolk'a (1989:90-95) göre, yönetsel kademelerde zamana karşı yarış ve belli bir zaman dilimine bir çok işi birden sığdırmaya çalışmanın yöneticilerde stres yarattığı genellikle kabul edilmektedir. Zamana bağlı olan bu tür stresin şu yöntemlerle hafifletileceği düşünülebilir:

a. Bir yönetici, zamanın kendisini pençeleri altına almasına izin vermemelidir.
b. Yönetici, kendi normal hızıyla ve düzenli bir biçimde çalışmalıdır.
c. Zamanını, yapmak istediği işlere önem derecelerine göre planlamalıdır.
d. Günlük çalışma proğramında, nefes almak ve dinlenebilmek için aralar bırakmaya özen göstermelidir.
e. Proğramlarını, çok katı bir biçimde değil ama her zaman değişebilecek gibi hazırlamalıdır.
f. Her günü bir defa yaşadığını unutmamalıdır.
g. Yaptığı işler üzerinde yoğunlaşabilme alışkanlığı kazanmalıdır.

Bütün bu fazla ve hızlı çalışma yöneticilerde yıpranmaya neden olmaktadır. Bu yıpranmaların belirtileri ise kronik yorgunluk, diğerlerinin isteklerine sürekli kızma, alaycılık, insanları sevmeme gibi davranışlarla başağrısı ve ülser olarak ortaya çıkabilir (Can, 1994:286).

2.3.2.5. İşin sıkıcı olması (Monotonluk)

Yapılan bir işin monoton bir biçimde devam edip gitmesi ve bireyin kendisinin işin süreçlerine dahil edememesi durumu, bireyde işe karşı yabancılaşma duygusu oluşturur ve bu durum, onun için çok yaygın bir stres kaynağıdır. Monotonluğun insan üzerindeki etkisi umutsuzluk, sıkıntı, gerilim, stres, ilgisizlik, pasif direnme, saldırganlık gibi ileri derecede psikolojik ve sosyal bozukluklardır (Eren, 1998:224).

Bir işin aynı tempoda devamlı ve sürekli tekrarlanmasının verdiği yorgunluk ve bıtkınlık durumları kısaca monotonluk olarak adlandırılır. Monotonluk, iş görenler için bir şikayet ve doyumsuzluk kaynağıdır (Eren, 1984:199).

Eren'e (1984:200) göre, monotonluğun başlıca kaynakları şunlardır:

a. İşin özellikleri,
b. İşçinin monotonluğa karşı duyarlılığı,
c. İş yerinin manevi ortamı,
d. İşçinin psikolojik durumu' dur.

Erkan'a (1989:3435) Monoton işlerin sonucunda aşağıdaki belirtiler ortaya çıkmaktadır:

a. Kanıksama,
b. İsteksizlik,
c. Dikkat dağılması,
d. Becerilerin azalması,

e. Yorgunluk,
f. Bezginlik ve genel bir bitkinlik hissi,
g. İş hataları ile kazaların çoğalması,
h. İş ritminin yavaşlaması,
i. İşten kaçış

İşte belli bir ritmin bulunuşu genel olarak işin yoruculuğunu azaltır. Ritim insanın biyolojik yapısında da vardır. Buna gündüz gece, uyku-uykusuzluk ve bazı hormonların günlük değişimlerini örnek olarak verebiliriz. Ritim bir işin yapılması için belirli bir sıra ve düzenin varlığı anlamına gelir. Yani değişik iş grupları belli bir düzen içerisinde işlerini yaparlar. Ritim üretkenliği ve iş kazalarını azaltır. Bunu tersine monotonluk, otomasyon iş verimini, duyarlılığı ve dikkati azaltır. Diğer bir çok bilişsel işlevde (algılama, dikkat, bellek, motor performans gibi) bozulmalara, sapmalara ve yaralanmalara neden olur. Monotonluk işin karmaşıklığı ve buna ayrılan süre ile yakından ilişkilidir. Yeni bir işçi çok karmaşık bir işi çok kısa sürede tamamlamak zorunda ise; düşünme, kavrama, algılama, dikkat gibi işlevler sağlıklı bir şekilde çalışmaz, uyanıklık ve dikkat azalır (Yüksel,1991: 431; Ertekin, 1993:54).

2.3.2.6. Kariyer Gelişimi ve Statü

Birey, kariyer geliştirme boyutu sürecinde az ya da çok stres altında olmaktadır. Günümüzün sanayi toplumunda kariyer geliştirmekte olan bireyler, çok para kazanıp, yüksek statüye sahip olma hırsına kapılmaktadırlar.Bunun doğal sonucu olarak birey kendisini rekabet ortamında bulmaktadır. Rekabet ortamında ise, çok çalışmak ve yüksek performans sergilemek zorunda kalmaktadır (Küçükaslan, 1994:21-23).

Çalışanların mesleki yaşamlarından dolayı yaşadıkları stres; iş güvenliği, terfiler, nakiller ve gelişimle ilgili fırsatları kapsayan kariyer planlama ve gelişimi ile ilgilidir. Bireyler örgütte ilerlemek, daha iyi mevkilere gelebilmek için daha çok çaba harcarlar. Bu durum onların ister istemez kendilerini baskı altında hissetmelerine

neden olur. Bireyin çok veya az çalışması onları ya terfi ettirecektir, ya da yetersiz çalışmaları ve başarısızlıklarından ötürü bulundukları mevkiden daha düşük bir mevkide görev almalarına neden olacaktır. Bu gerçeği yaşayan birey, baskı ve gerilim altında kalacak ve az veya çok stres altında çalışacaktır (Gümüştekin ve Öztemiz, 2005:274-275).

Çalışanların işlerine ilişkin statü algıları veya olduklarından daha düşük ya da yüksek bir statüde çalıştırılıyor olmaları stres durumlarını etkilemektedir(Güney, 2000: 441).

Üst düzey yöneticilerden daha çok yükselme olanakları bulunan orta düzey yöneticiler için stres yaratan bir etkendir. Yükselmeyle birlikte oluşacak değişmeleri ve hak ettiğini düşündüğü halde yükselememe düşüncesini içerir.

2.3.2.7. Adil Olmayan Değerlendirme ve Ödüllendirme ve Terfiler

İş ile ilgili önemli stres etmeni de iş değerlendirmesidir. İnsanların büyük çoğunluğu aslında başkaları tarafından değerlendirilmekten hoşlanmazlar. Çünkü değerlendirmenin nesnel(objektif) ve yeterli bir biçimde yapılmasının zorunlu olduğunu bilirler. Yanlı ve yetersiz değerlendirme ile örneğin bir kişi işini yitirebilir veya daha daha üst görev yerlerine ulaşamayabilir. Bu nedenle değerlendirme bireyin geleceğinde ve örgütsel durumda etkili olur (Ertekin, 1993:52).

Aşırı ilerleme de ise, yeteneklerinin en yüksek noktasına ulaşmış bireye daha yüksek düzeyde görev verilmesidir. Bireye verilen görevin gerekleri bireyin kapasitesinin üstünde olabilir. Böyle bir durumda yönetici kendini yeteneksiz görebilir. Sonuçta görevin gereklerini karşılayamaz ve bunları karşılamak için aşırı gayret sarfeder. Bu da bireyin örgütteki yerini koruması için onda tedirginliğin oluşmasına neden olur. Bu tedirginlikte birey için bir stres etmenidir(Helliriegel vd. 1995:493).

Yetersiz ve hızlı terfi, iş güvensizliği, terfide nesnel davranılmayacağı korkusu, hırs, başarı arzusunun engellenmesi, özellikle başarı dürtüsü yüksek bireyler için stres faktörüdür (Palmer ve Hyman, 1993:29)

Kurum içinde adil olmayan başarı değerlendirmelerine göre yapılan terfiler, liyakat esasına oturmadığı için kişiler arasında bir çatışmaya dolayısıyla da strese sebep olmaktadır. Yapılan çalışmalar ve yapmış olduğumuz mülakat çalışması sonucunda elde ettiğimiz veriler göstermektedir ki; yöneticilerin bireylerin performanslarını doğru değerlendiren nesnel(objektif) ölçüler yerine, yöneticilerle olan insan ili kileri kurum içinde olumlu olan kişileri bilgi, beceri ve kıdemleri yetersiz olmasına rağmen bir üst kadroya terfi ettirmeleri, çalışanlar arasında hem yöneticiye karşı hem de bu kadroya gelen kişiye karşı olumsuz duygular beslemelerine ve çalışma sürecinde çatışma üzerine kurulu davranış göstermelerine sebep olmaktadır. Bu durum diğer çalışanlarda stres yaratmakta, çalışma isteğini olumsuz yönde etkileyerek işe devamsızlıklara yol açabilmektedir. Kurumlardaki bu terfi mekanizmasının diğer bir sonucu da iktisadi sebeplerden dolayı işten uzaklaşma imkanı bulunmayan kimseler içindir. Bu çalışanlar liyakatin olmadığı bir ortamda çalışmak zorunda oldukları için psikolojileri bozulmakta ve stresin sebep oldu u bazı fizyolojik sorunlarla karşı karşıya kalmaktadırlar (Cam, 2004:4).

2.3.2.8. Rol çatışması, Görevde belirsizlik ve çelişki

Çatışmanın kesin tanımını yapmak zordur. Çünkü değişik ortam ve düzeylerde ortaya çıkarlar. Anlaşmazlık, zıtlaşma, uyumsuzluk unsurlarını oluşturur (Koçel, 1995: 409).

Örgüt çalışanlarının yaşadığı rol sorunları, onları strese sokup, sağlıksız,mutsuz, işletmeye güvensiz ve çalışmak için isteksiz insanlar haline getirir, örgütler ise, sağlıksız, güçsüz, tükenmiş ve isteksiz bir ordu ile çalışmak zorunda kalır (Bumin ve Şengül, 2000:571).

Yiğit'e (2000:71).Literatürlerde rol çatışması dört şekilde ortaya çıkmaktadır:

1. Rol çatışması bir kişinin örgütteki rollerin gerekleri ile kişinin kendi değerleri arasındaki çatışmadan yaşanabilir.
2. Rol çatışması kişinin işyerindeki çalışanların kendisinden beklediği davranışlar ve talepler ile iş dışındaki kişilerin beklentileriyle taleplerinin uyuşmadığı dönemlerde görülebilir.
3. Bir kişinin göstereceği kapasitenin üstünde birbiriyle uymayan ek işler istendiğinde ortaya çıkabilir.
4. Bir kişinin talep ve beklentilerinin aynı örgütte çalışan bir diğerinin taleplerine beklentilerine ters düşmesiyle oluşabilir.

Bireyin rolleri konusunda yeterli bilgisinin olmaması durumunda rol belirsizliği görülür. Eğer işin amaçları yeterince tanımlanmamışsa, bir diğer ifade ile birey ne yapacağını bilemiyorsa, stres kaçınılmaz olacaktır (Aytaç, 2002:2).

Rol, bireyin bulunduğu statü sınırları içinde neyi yapabileceği veya neyi yapamayacağı şeklindeki belirlenmiş davranışlarının toplamıdır. Bireyin bir sosyal grup içinde hakları ve yükümlülükleri belirlendiğinde, onun aynı zamanda rolü de belirlenmiş olmaktadır. Bireyin aynı anda birden fazla rolü gerçekleştirmek durumunda kalması ve bu rollerden birini diğerine oranla daha fazla benimsemesi, bireyin üstlendiği rol ile kişilik özellikleri uymaması gibi durumlarda rol çatışması meydana gelmektedir. Rolün açıkça tanımlanmadığı veya üstlenilen rolün yeterince bilinmediği durumlarda rol belirsizliği görülür. Çalışan kişi için sorumlulukların genişliği, otoritesinin sınırları, işletme kuralları, iş güvenliği konularında açıklık olmaması gibi nedenler rol belirsizliğini doğurur (Erdoğan, 1994:89 ; Paksoy, 1986:103).

Katz ve Khan'a (1997:202) göre, çelişkili görev, aynı anda ortaya çıkan uyulması zorunlu iki (veya daha çok) farklı baskının arasındaki tutarsızlıktır.

2.3.2.9. Sorumluluk almaktan Kaçınma

Örgütlerde en sorumlu kişiler yöneticilerdir. Hiyerarşik olarak yükseldikçe sorumluluk da artmaktadır.

Diğer insanların sorumluluğunu üstlenmek kişilerde gerginlik yaratan bir stres kaynağıdır. Diğer insanların mesleki gelişiminin sorumluluğu bir kişiye yüklenmiş ise, ayrıca işin doğası çok fazla sorumluluk gerektiriyor, ancak yetkiler sınırlı ise, kişi kendini yoğun stres altında hissedebilir. Araştırmalar özellikle insanlardan sorumlu olan yöneticilerin yoğun olarak strese maruz kaldıklarını göstermektedir (Aytaç, 2002:3; Şahin, 1994:27-30).

Sorumluluk ilişkisinden kaynaklı olan potansiyel stres faktörlerinden biri de çalışanın çevresini çok sayıda insanın oluşturmasıdır. Örgütsel ortamda hiyerarşik yapıdan kaynaklanan stres faktörleri içerisinde değerlendirilen bu husus işe yeni girenlerin, üstleriyle olan ilişkilerinin nasıl olacağının bilinmemesi durumunu yaratmakta, çalışanın üstleriyle olan ilişkisinde sorumluluk karmaşası doğurmakta ve kime karşı sorumlu olduğunu tam olarak bilmeyen bireyde stres oluşmaktadır (Işıkhan, 2002:64).

Sorumluluk ilişkisinin bir başka boyutunu da kişiler arası sorumluluk oluşturmaktadır.İşten kaçan ve iş yapma yükümünü çalışma arkadaşlarının üzerine atan bir çalışanın bulunduğu serviste diğer çalışanlar stres yaşayabilmektedirler. Bireyler böyle bir sorumluluğu üstlenmeseler dahi, çalışma ortamlarında iş yapmamak için her türlü davranışı gösteren biriyle aynı ortamda çalışmaktan rahatsız olacaklardır (Cam, 2004:6).

2.3.2.10. Örgütsel Amaç ve Politikalar

Perrow'a (1970, 134) göre, örgütlerde hedef ise, hem önceden elde edilmiş amaçları, hem de peşinden koşulanları ifade eder. Hedefleri bu bağlamda beş kategoriye ayırtabiliriz:

- Toplumsal Hedefler,
- Çıktı Hedefler,
- Sistem Hedefleri,
- Ürün Hedefleri,
- Tüketim Hedefleri

Örgütsel amaçlar genellikle, genel (ya da resmi) amaçlar ve uygulamaya dönük amaçlar olarak ikiye ayrılır. Genel amaçlar kamusal örgütlerin kuruluş yasalarında yer alır; soyut, ulaşılmak istenen ideallerdir. Uygulamada gözetilen öncelikler ise bunlardan farklı olabilir, daha dar kapsamlı, daha somut amaçlardır. Bunlardan birincisine *stratejik* amaçlar, ikincisine de *taktik* amaçlar diyenler de vardır (Arıkalı ve Ulubaş, 2001:21).

Amaçlar ve planlar aynı zamanda, bir basan standartıdır. Alt kademedeki memur ve işçiler için ve hedefler belirlenmişse onların başarılı şekilde yönetilmesi ve başarılarının değerlendirilmesi yapılabileceğinden hareketle, "Amaçlara göre yönetim ya da hedeflerle yönetim" (Management by objectives) adı ile bilinen yönetim anlayış ve akımı oluşmuştur (Eren, 1993:96).

Vizyon kelime anlamıyla görüş, görme, görme kuvveti, geleceği kestirebilme gücü ve hayal gücü gibi anlamlara gelir. Misyon bir örgütün var oluş nedenidir ve onun üstlendiği kritik görevi ifade eder (Çelik 1995:47-50).

Örgütlerin iyi yönetilmesi için, önce amaçların saptanması, izlenen politikanın geliştirilmesi ve bir yürütme planının hazırlanması zorunludur. Kuruluşların çalışmalarının başarılı olması, planların iyi hazırlanmasına ve başarılı olmasına bağlıdır (Tortop ve Diğerleri, 1993:51).

2.3.2.11.Siyasal Karışma ve Baskı

Kamu yönetiminde amaç saptama ya da politika belirleme, kamu tarafından çözülmesi gereken toplumsal sorunların genel yönünün, başka bir deyişle nasıl çözüleceğinin belirlenmesidir. Geniş anlamda ele alındığında kamusal politikaların belirlenmesi süreci, bürokrasiden siyasal partilere, yasama organından baskı kümelerine, medyadan bakanlar kuruluna değin pek çok aktörün rol aldığı, yönetsel süreçle siyasal sürecin içiçe geçtiği bir olgudur (Emre, 1999:6)

Maalesef siyasi kadrolaşmadan nasiplenmemiş bir yönetimden yoksun olmamız ve bunun da idarenin nesnelliğine tarafsızlığına gölge düşürmesi, siyasi etkilenme ve baskılar, hem yürütülen faaliyetin niteliğini ve kalitesini olumsuz yönde etkilemekte hem de çalışanlar üzerinde haksız uygulamaların ortaya çıkmasına sebep olmaktadır.Yaşanan siyasi kadrolaşmalar sayesinde yönetici kadrolarında yapılan değişiklikler ile bilgi ve deneyim birikimi avantajlarının kullanılması arasında süren çelişkilerin varlığı. Türk toplumunun yaşadığı ve yaşamakta olduğu çelişkiler arasındadır (Yayla, 2003:461).

2.3.2.12. Ücret yetersizliği ve Çalışmalarının karşılığını alamamak

Yiğit'e (2000:64) göre, Örgütlerde uyulması gereken adil ücret sistemi üç temel ilkeye dayanır:

- Ücret yapılan işe göre ödenmelidir.
- Eşit işe eşit ücret ödenmelidir.
- Ücretler piyasa ücretleriyle ve standartlarıyla karşılaştırılabilir olmalıdır.

Üst düzey yöneticiler bir çok örgütte yüksek ücretler alırken, orta düzey yöneticilerde aynı durum söz konusu değildir. Hak edilen ücretin alınmadığı

düşüncesi ve ücretin gereksinimleri karşılamaya yetmemesi yöneticilerde stres oluşturmaktadır (Pehlivan, 1995:25).

Terfi ile de doğru orantılı artış gösteren ücret sistemi işgörenin hem örgüt, hem de örgüt dışı yaşamını yakından etkiler.

2.3.2.13. Çalışma saatinin uzunluğu

İş ortamında çalışma koşullarının yanında, uzun çalışma saatleri gibi etkenlerin varlığı stresi artırırken, bireyin performansını düşürmektedir.

Çoğu yöneticiler, işgörenlerden daha uzun süreler görevleri başında bulunurlar. Özellikle Emniyet Teşkilatında bu uzun mesai saatlerine rastlanmaktadır. Sonuçları ise; yorgunluk, bitkinlik ve doğal olarak strestir (Pehlivan, 1995:25).

2.3.2.14. Araç-gereç yetersizliği

Özellikle kamu kesiminde olmak üzere, yetersiz donanım ve araç-gereçle çalışma zorunluluğu işgörenler kadar, yöneticileri de zor durumda bırakır. Çünkü bu yetersizlik verimli ve etkili çalışmayı etkiler, yukarıya sürekli olarak bu talepler yöneltilir.

Yeni teknoloji, iş çevresinde hızlı değişiklerle çalışanların becerilerini çabucak demode etmektedir. İlave olarak yeni ekipmanı ve sistemleri sürekli iyi bilme ihtiyacı, bireyde tehdit durumu ortaya çıkarmaktadır. Bu durum, yeterli eğitim sağlanmazsa potansiyel bir stres etmeni olur. Gelişen yeni teknoloji bireyde görevini yapamamam duygusu oluşturur (Tutar, 2000:222).

2.3.2.15. Karar vermede zorlanma

Yönetimde karar sürecinin alanı sorunlardır. Yönetici, karar veren, sorunlara çözüm arayan ve sorunları çözen kişidir (Açıkalın,1994:52).

Yönetim unsurlarından olan karar verme sürecinde en önemli rol yöneticilere düşmektedir. Verilen kararın sağlıklı olup olmaması doğrudan örgüt verimliliğini etkilemektedir. En uygun kararı verme uğraşısı ise başlı başına bir stres kaynağıdır.

Yöneticilerin de insanların sağlığını, geleceğini etkileyecek kararlar alma yetkisine sahip olma özelliklerinden dolayı stres seviyesi yüksek meslek grubunda olduğu bilinmektedir. Türkiye'de orta düzey yöneticilerle yapılan bir araştırmaya göre de yöneticilik, stres-yoğun bir iş olarak algılanmaktadır (Ertekin, 1993:117).

Personel ile bir konu, proje yada fikir tartışırken kararlı olunmalıdır. Bununla birlikte onunda haklı olabileceği düşünülerek sonuna kadar dinlenmelidir (Çoroğlu, 2002:86)

Yöneticinin karar verme davranışı, kuşkusuz ki rutin ve rutin olmayan sorunlarla, beklenen ve beklenmeyen sorunlar karşısında farklı olacaktır. Eğer yönetici önceden kestiremediği sorunlarla karşılaşırsa bunun kriz yaratacağını düşünebilir. Çünkü yönetim bu tür sorunların çıkacağını öngörmemiştir. Bu nedenle ortaya çıkması yöneticide bir şok etkisi yapmakta ve stres yaratmaktadır (Timur, 1990:25).

2.3.2.16. Kararlara katılamama

Örgütsel ortamda çalışanlar görevin gerektirdiklerinden ziyade yönetim kademesinde bulunanların istediklerini yapmak zorunda kalmaktadırlar. Bu farklılık karşısında çalışanların da farklı davranmalar gerekmekte ve bu durumda strese neden olmaktadır. Genellikle yöneticilerin büyük çoğunluğu, astların kararlara katılmasını

istemezler. Böyle bir durumda astların kendileriyle yarışacaklarına inanarak, astlarla ilişkilerini geliştirmeyi sakıncalı görürler. Bu durum ise, astlarda stres yaratır (Güney, 2000: 437-438).

Karar vermek kadar, personelin kararlara katılmasını sağlama da önem taşımaktadır. Çünkü karara katılma yoluyla, işgörenlerin girişim ve yeteneklerinden yararlanılmaktadır. Astların kararlara katılmaması anlayışını benimseyen yöneticiler kendileri kadar astları içinde stres ortamı oluştururlar.

Bireyin kendisini ilgilendiren kararlarda bireyin fikrinin hiç sorulmaması ve sadece sonuçların bildirilmesi bireyin örgüte olan güvenini azaltır .Örgütteki değişikliklerin nedenine ilişkin bilgiden yoksun kalmak,bireylerin kendi kişiliklerinin dikkate alınmadığı hissettirerek ,onların morallerin ve kontrol duygularının sarsılmasına neden olur (Şahin, 1994:29).

Katılım, kişinin kendi çalıştığı kurumdaki karar verme sürecinde, bir birey olarak etkisinin olup olmaması ya da kararları etkileme derecesi ile tanımlanır Bireyin kendisini ilgilendiren kararlarda bireyin fikrinin hiç sorulmaması ve sadece sonuçların bildirilmesi bireyin örgüte olan güvenini azaltır.Örgütteki değişikliklerin nedenine ilişkin bilgiden yoksun kalmak,bireylerin kendi kişiliklerinin dikkate alınmadığı hissettirerek,onların morallerin ve kontrol duygularının sarsılmasına neden olur (Şahin, 1994:29).

Kişinin iş yerindeki karar verme sürecinde etkisinin olmaması stresin oluşumunu etkiler. Özellikle çalışanları etkileyen konularla ilgili olarak çalışanların fikrinin hiç sorulmadığı durumlarda herkes stres yaşayacaktır (Aytaç, 2002:3; Şenyüz, 1999:17).

Karar sürecinde çatışma yaşanabilir. Çatışmanın olması örgütün yaşamasının en önemli işaretlerinden birisidir. Çatışmayı zararlı görmek örgütlere zarar verebilir. Okul yöneticisi çatışmayı iyi yönetip yönlendirdiğinde, örgüte çok önemli kazanımlar sağlayabilir (Mullins, 1992:67).

2.3.2.17. Yeterli Yetkiye Sahip olmama

Sorumluluk alanının geniş tutulmasına karşılık yetkinin yetersizliği, kişinin sorumluğunun çok yüksek olması ya da olduğundan daha yüksek algılanması örgütlerde stres oluşturan konuların başında gelmektedir (Güney, 2000: 437-438).

2.3.2.18. Rekabet

Bir örgütte rekabet, bireyleri gelişmeye iter. Fakat, aşırı rekabet çalışanlar için örgütü yaşanmaz hale getirir. Mesela, örgütlerdeki para, terfi gibi sorunlardan dolayı bireyler birbirleriyle rekabet ederler. Bu rekabette strese neden olur. İşini çok seven ve işletmesi için endişelenen bireyde stres oluşur (Taştan, 2002:8).

Rekabetin artması özellikle yöneticilerin üzerinde büyük bir baskı yaratmaktadır. Hem iç müşterilerin (çalışanlar), hem de dış müşterilerin tatmini, hızlı ve yerinde karar alma, belirsizlikle başetme, farklı kültürleri yönetme günümüzde yöneticilerin stresini önemli ölçüde arttırmaktadır (Ataman, 2002:489).

2.3.2.19. Teşvik etmeme

Orta düzey yöneticiler ve çalışanlar üst düzey yöneticilerce teşvik edilmeyi beklerler. Teşvik yokluğu işe yaramazlık duygusu oluşturarak stres yaratır.

Schafer'e (1987:323) göre, çalışanları sürekli destekleyerek teşvik etmek, personelin gereksinimlerini karşılayarak onları değerlendirmek, çalışanlar arasında grup çalışmalarını desteklemek ve gruba bağlılığın sağlanmasını teşvik etmek stresi önleyici tedbirler arasındadır.

Personelin hem entelektüel hem de duygusal gereksinimlerini tatmin eden olumlu teşvikler, tehdit veya cezalandırma biçimindeki olumsuz motivasyondan daha etkilidir (Hageman, 1995, 42).

2.3.2.20. Kontrolü kaybetme

Örgütü sürekli olarak kontrol altında bulundurabilme isteği yöneticilerde stres oluşturur. Bir grup polis memuru üzerinde yapılan bir araştırmada, onları en çok strese sokan faktörler incelenmiş ve araştırma sonucunda, basında çıkan olumsuz haberlerin, tehlikeli bir tutuklama yaptıkları sırada yaşadıkları stresten daha çok strese soktuğu ortaya çıkmıştır. Çünkü tutuklama onların kontrolündeyken, basındaki haberlerin kontrolü ellerinde değildir (Rowshan, 1998:41).

2.3.2.21. Hedef belirleme

Örgüt ile ilgili hedefleri belirleme yöneticinin görevleri arasındadır. İlerleyen zaman diliminde gerçekleşmesi mümkün olmayan bir hedef seçilmesi yöneticilerde stres oluşturur. Akılcı ve örgüt amaçlarına uygun hedef belirleme ise örgütü daha verimli ve başarılı kılar ve yöneten ve yönetilenleri motive eder (Rowshan, 1998:150-151).

2.3.2.22. İşini kaybetme korkusu

İşini kaybetme korkusu bireyin benlik saygısının azalmasına yol açabilmektedir. Özellikleyoğun ekonomik krizlerin yaşandığı, şirket küçülmeleri, birleşmeleri veya işyeri kapanmakararlarının alındığı dönemlerde çalışanların stres düzeyleri oldukça yüksek olup, aile çevresini de etkilemektedir. Çünkü, netice de ekonomik dalgalanmalara dayalı olan bir işsizlik, düşük ücret, haftalık çalışma saatlerinin

azaltılması, çalışanın işine son verilmesi ihtimali gibi durumlar ekonomik belirsizliğin yarattığı stresörlerdendir (Taştan, 2002:6).

2.3.3. Çevresel Stres Kaynakları

Strese yol açan bir çok çevre faktörü vardır. Fakat fiziki çevre, çoğu zaman bu faktörlerden biri olarak algılanmaz. Bu nedenle de strese bağlı olarak gözlenen belirtilerin ana nedeninin fiziki çevre olduğu anlaşılmayabilir (Braham, 1998:35).

Tutar'a (2000:250-251) göre, Bireyin yaşadığı genel çevre ile ilgili stres kaynakları, iş hayatı dışındaki stres kaynaklarıdır. Bunları şu şekilde sıralamak mümkündür:

a. Orta yaş bunalımı,
b. Aile sorunları,
c. Tekdüzelik,
d. Ekonomik sorunlar,
e. Siyasi ve politik belirsizlikler,
f. Sosyal ve kültürel değişmeler,
g. İşin bulnduğu kentte yaşanan ulaşım sorunları,
h. Teknolojik gelişmeler.

İşgörenlerin örgüt içinde çalıştıkları çevrenin dışında bir de toplumsal yani genel çevresi vardır. Toplumsal çevrenin işgörenden istedigi eylem ve işlemler, işgörenlerle ilgili diğerbireylerin beklentileriyle şekillenir. Birey üzerinde toplumsal bir baskı vardır. Bu baskı, yasal yollarla olabilecegi gibi, gelenek ve göreneklerle de olabilir (Başaran,1982; Akt: Güçlü, 2001:100).

Günlük yaşantı içerisindeki acelecilik, sürekli hareket, hızlı kentleşme, kalabalıklar potansiyel bir stres kaynağıdır. Karı - koca beraber çalışan bir çift streslerini birbirlerine geçirebilirler. Çeşitli nedenlerden ötürü bir kentten başka bir kente taşınma da strese neden olabilir. Maddi sıkıntılardan dolayı günümüzde çoğu

insan ikinci bir işte çalışmaktadır ya da eşlerden her ikisi de iş yaşam içerisinde yer almaktadır. Bu durum eğlenceye ve aileye ayrılacak zamanı oldukça kısaltmaktadır ve başlıbaşına stres kaynağı olmaktadır. Özellikle çalışan evli kadınlar evde ve iş yerinde farklı roller üstlenmek durumunda kalmaktalar ve bunun sonucunda da strese yol açan rol çatışması yaşayabilmektedirler (Luthans, 1995: 299).

İnsanların strese maruz kalması için mutlaka bir etki gerekmiyor. İçinde bulunulan durumdan hoşnut olmamak veya sürekli tatminsizlik de kişi için başlıbaşına bir stres kaynağı olabilir. Nitekim insanların çoğu başka bir yerde, başka bir iş yaparak, başka birisiyle ve bol para ve zamana sahip olarak yaşamayı hayal ederek hayatlarını geçirirler (Bland, 1999: 45).

Çevresel faktörlerle ilişkili stres kaynakları bir ölçüde örgütsel yapıya bağlı stres kaynaklarını da şekillendirmektedir (Erdoğan, 1996;288).

Bireyin çevresi ile iletişiminden kaynaklanan ve fiziksel ve psikolojik yapısı üzerinde olumsuz sonuçlar ortaya çıkaran ve modern hayatın en yaygın hastalıklarından birisi olan stresin nedenlerinden birisi kişinin iş ve aile rolleri arasındaki uyumsuzluklardır (Aktan, 1999:39).

Çevrede meydana gelen olaylar kişisel sorunlara neden olabilir. Bu zorlayıcı niteliklerin tanımlanması ve sınıflandırılması gerekir. Kişiler üzerinde stres yapıcı olaylara "yaşam olayları" denir. Boşanmak, evlenmek, iş bulmak, işsiz kalmak vb. olaylardır (Özkalp ve Sabuncuoğlu, 1994:35).

2.4. Stres Yönetimi

Pehlivan'a (1998:25) göre, stresle başa çıkma ya da stres yönetimi, ruh ve beden sağlığını korumak, üretici ve verimli bir yaşam biçimi sağlamaktır. Warrick'e (1981:37) göre ise, çağımızın önemli sorunlarından biri olarak kabul edilen stres, insanları mükemmel olmaya motive edebildiği gibi, çok ciddi rahatsızlıklara da

neden olmaktadır. Çok az ya da çok fazla strese girildiğinde performans düzeyi etkilenmektedir.

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

Ilımlı bir stres düzeyi motive edici olabildiği gibi, ilgi ve dikkati de artırabilir. Ancak aşırı hale geldiğinde dikkat dağılması, motivasyon düşüklüğü ve çeşitli rahatsızlıklara neden olabilir (DeFrank ve Ivancevich, 1998: 61).

Stresle başedebilmek demek; iç ve dış çevreden yönelen tehdit edici baskıları bilişsel ve davranışsal süreçlerle tolere edebilmek, kontrol altında tutmak ya da etkenleri yok etmekle eşdeğer görülmektedir (Connor and Worley, 1991:61-67)

Şurası muhakkak ki sağlıklı yaşamak için *"stresi olmaya bir hayat dil eyerde"* stresin yol açtığı zararlardan ve muhtemel tehlikelerden uzak durmalıyız. Çünkü hem stres veren pek çok şey hayatın içinde vardır, hem de stres vericilerin bir bölümü başarı için gerekli olan dinamizmin ve gelişmenin sebebidir (Baltaş ve Baltaş, 2000:98).

Stresi azalmanın anlamı, onu yoğunluğunu göz önünde bulundurarak kontrol edebileceğiniz seviyede tutmaktır. Bu yalnızca sizin gayret göstermenizle olmaz. Rahatlamak ve kendinizi daha iyi hissetmek için başka kişilerden ve kaynaklardan

yardım alabilirsiniz. Fakat en iyiyisi sizi zihnen ve bedenen huzura kavuşturarak bir program yapmanız ve bunu uygulamanızdır (Kate, 1998:111).

Bu anlatılanların yanısıra örgütsel stresin azaltılmasında yöneticilere düşen görevler vardır. Schafer'e (1987:323) göre, yöneticilere yönelik, iş görenlerin aşırı stres altında kalmalarını önleyecek bazı öneriler aşağıda yer almaktadır.

1. Örgütte çalışmak için yeterince çekici bir ortam sağlayarak doyumu yükseltmek ve hareketliliği azaltmak.
2. Rol çatışmaları ve rol belirsizliğini en aza indirmek için olabildiğince açık ve uyumlu rol beklentileri sağlamak.
3. Örgütte değişme ve süreklilik arasında iyi bir denge kurmak.
4. Çalışanları sürekli destekleyerek teşvik etmek, personelin gereksinimlerini karşılayarak onları değerlendirmek, çalışanlar arasında grup çalışmalarını desteklemek ve gruba bağlılığın sağlanmasını teşvik etmek.
5. Bütün çalışanlara, onların karalarında etkili olacak fırsatlar sağlamak.
6. Stres içindeki iş görenler için stres yönetim hizmetlerini desteklemek.
7. Bütün çalışanlar için stres kaynaklarının neler olduğunu öğrenme ve mücadele etme fırsatları sağlamak.

Durna'ya (2004:194)Stres yönetimiyle ilgili dört temel yaklaşım bulunmaktadır. Bunlar:

1. Fizyolojik yaklaşım,
2. Davranışsal yaklaşım,
3. Psikolojik yaklaşım
4. Çevresel yaklaşım' dır.

2.4.1. Fizyolojik yaklaşım

Fizyolojik yaklaşımlardan en yaygın kullanılan Edmund Jacobson tarafından geliştirilen aşamalı kas gev etme tekniğidir(Sdorow, 1998: 575). Bu teknik insan

vücudundaki büyük kas gruplarının iradeli olarak gerilmesini ve gevşetilmesini içerir. Kasların aşrı gerginlik durumları ile bu gerginliğin ortadan kalkması durumundaki farkı öğrenmek mümkün olmaktadır. Bir kas gergin durumda olduğunda, bu gerginlik ne ölçüde yoğunsa, serbest bırakıldığında yaşanacak olan gevşeme ayn ölçüde derin olacaktır. Bu teknik, gevşetme ve yumuşatma için vücuttaki büyük kas grupların (alın, çene, ense, omuz, kol, el ve bacak kaslar gibi...) harekete geçiren bir dizi egzersizden ibarettir (Baltaş ve Baltaş, 2000: 196).

İkinci teknik biyolojik geri besleme tekniğidir. Bu teknik, insanın normal ve normal dışı olan ve kendisinin farkında olmadığı fizyolojik tepkilerinin bir araç yardımı ile farkında olduğu ve bir eğitim program içinde otonom faaliyetlerini (beden sıcaklığı , ter bezi salgısı vb. gibi) istenilen yönde düzenlemeyi öğrendiği bir yöntemdir (Baltaş ve Baltaş, 2000: 194).

Diğer bir teknik olan gevşeme tepkisi vücudun fizyolojik rahatlığını sağlar. Meditasyon da denen bu tekniğin uygulamasında sessiz bir yerde rahat bir şekilde oturulur. Gözler kapanır, burun deliklerinden alınıp verilen nefes hareketine konsantre olunur. Her bir nefesten sonra sessizce bir rahatlama kelimesi ya da ifadesi tekrar edilir. Nefes verirken huzur ve rahatlama hissedilmelidir. Her defasında düşünce dağılır ve konsantrasyon bozulur, dikkat, basitçe nefesin rahat ve pürüzsüz ritimlerine döner (Hart, 1990: 13).

Stresin zararlı fizyolojik etkilerinden korunmanın başka bir şekli de kendi kendine gevşeme eğitimi tekniğidir (Autogenic Training). Schulz ve Luthe adlarında iki Alman hekimi, gelitirdikleri bu tekniği bir çok hastalıkta denemiş ve elde ettikleri olumlu sonuçlar yayımlamışlardır (Baltaş ve Baltaş, 2000: 194).

Hipnoza benzeyen bu yöntemde kişi kendine telkin verir. Odaklanm bir konsantrasyon gerektirir. Kişi vücudunun çeşitli bölümlerinde içten, sıcak ve manevi duygularının idrakini sistematik bir ekilde arttırmaya çalışır (Hart, 1990:13).

Fizyolojik yaklaşımlardan diğeri de gevşeme hayali tekniğidir. Uygulamanın temeli hayal gücünden yararlanmaya ve rahatlatıcı zihinsel aksiyonlar akılda aksettirebilmeye dayanmaktadır. Bu mini zihinsel gezintilerden günde 5-6 kere yapılır ve bu 5 dakikalık stres yönetim tekniği süresince, kişi hoş ve rahatlatıcı bir sahneyi akıl gözünde canlandırır. Bu eğlenceli sanal hayallerin; nabzı , kan basıncını ve adrenalin akışını düşürdüğü belirlenmiştir (Hart, 1990:13).

2.4.2. Davranışsal Yaklaşım

Stres yönetiminde ikinci yaklaşım davranşsal yaklaşımdır. Zaman yönetimi stresle başa çıkmada çoğu zaman tavsiye edilen bir yöntemdir. İşlerini yaparken zaman etkin kullanan bir kimse gündelik iş ve zaman baskısına daha az maruz kalır (Moorhead ve Griffin, 1992: 469).

Çatışma çözümleme ve tartışma yeteneğini geliştirme diğer yöntemlerdir. Bu teknikler başkalarıyla ilişki sonucunda ortaya çıkan stresin azaltılmasında oldukça etkilidir. Düşük stresli ilişki, iki insanın, ne türde olursa olsun ihtiyaçlarını karşılayabildikleri, etkili bir biçimde temas kurabildikleri ve diğer insanların ihtiyaçlarını tehlikeye düşürmeden ve karşılarındakinde gereksiz stres ya da endişe yaratmadan kurulmu bir ilişki olarak tanımlanabilir (Hart, 1990:14).

Çatışma çözümleme yeteneği, yüksek başarıyla düşük stresi bağdaştırabilme becerisini büyük ölçüde belirleyen bir faktördür. Her düzeyde gereksiz ve uzun süren çatışmalar örgütsel etkinlik sağlayamamanın ve kişisel stresin başlıca nedeni olmaktadır. Çatışmalar tamamen ortadan kaldırmak mümkün değildir. İnsanlar karşılaştıkları sorunlar ve kendileri arasındaki açık farklılıklardan kaynaklanan anlaşmazlıklar, üretkenliği zedeleyen ve hiçbir şeye faydası olmayan kişiler arası kavgalara başvurmadan halletmenin yollarını aramalıdırlar. Örneğin, çalışanların rolleri, ilişkileri, sorumluluklar ve yetki düzeyleri açıklığa kavuşturularak birbirleriyle gereksiz kavgalardan kaçınmalar sağlanabilir (Albrecht, 1988: 320-323).

Örgüt içersinde oluşturulan sosyal dengenin devamı ve bozulmaması tüm tarafların menfaatinedir. Adı konulmamış fakat herkesçe hissedilen, biçimsel olarak tanımlanmasına gerek olmayan sosyal uzlaşma, faaliyetlerin başarısı ve beşeri ilişkilerin devamı için oldukça önemlidir (Durna, 2004:196).

2.4.3. Psikolojik Yaklaşım

Stres yönetimine *psikolojik yaklaşım,* kendilerine rağmen yine kendileri için nasıl düşünebileceklerini insanlara öğretmeyi hedeflemektedir. Kişiyi stresli hale getiren durumların nasıl algılanması gerektiği bu noktada önemli hale gelmektedir. Diğer bir deyişle stres, pozitif ya da negatif düşünme ekline göre ya önlenir ya da tetiklenir. Örneğin bir kişi çıkan bir yangın içinden gizlice kendisi için olumlu bir sonuç olarak görebilir. Bu olay ona daha iyi bir işe sahip olma fırsatı sunacaktır. Başka bir yönden, ikinci bir kişi yangını tekrar kazanılması mümkün olmayan bir kayıp, bir felaket olarak görebilir (Hart, 1990: 15).

Gerilim altındaki insanlar olaylar bazen kötümser olarak yorumlama eğilimindedirler. Kendileriyle ilgili tatsız olaylar kendi iç, global ve durağan karakteristiklerine atfetmektedirler. Diğer bir deyişle, gerilimli insanlar kötü olayların nedenlerini sözgelimi, zeka eksikliği gibi kendi değişmeyen, yaygın ve kişisel niteliklerinde ararlar. Bu tür insanlar hayatın getirdiği olumsuz olayların etkilerine karşı koyma davranışı çok daha az göstermektedirler ve bu ortamda aşırı strese maruz kalmaktadırlar. Ayrıca zayıf sağlık durumları nedeniyle hastalıklara karşı korunması da iyi değildir (Sdorow, 1998: 571).

2.4.4. Çevresel Yaklaşım

Stres yönetimindeki son yaklaşım, dış koşulların objektif niteliklerini değiştirmeyi ve daha az stresli hale getirmeyi hedefleyen *"çevresel yaklaşım"* dır. Bu yaklaşımda, insanların içinde yaşadıklar çevreye özgü koşullar değiştirilerek

stresle başa çıkılmaya çalışılır. Çevresel yaklaşım evde ya da iş yerinde uygulanabilir. Bu yaklaşıma, yönetim uygulamalarında veya örgütsel yapıda değişim, daha açık iş tanımları ya da iş zenginleştirme gibi örnekler verilebilir (Hart, 1990:15-16).

Bazı örgütlerde tatile çıkma ya da iş arasındaki molaların aleyhine güçlü bir norm gelişmiştir. Uzun vadede bu tür normlar strese neden olabilir. Bu yüzden örgütlerin, dengeli bir iş ve iş dışı faaliyet karışımını sağlayacak bir örgütsel kültürü oluşturmaları gerekir (Moorhead ve Griffin, 1992: 471).

Çoğu örgütler insanı dikkate almayan iklim, katılık ve durağanlıkla temsil edilen aşırı biçimsel olma eğilimindedirler. Bu tip bir iklim önemli ölçüde strese neden olacaktır. Stresle başedebilmek için, katılımcı karar verme ve çok yönlü iletişim şebekelerine olanak verecek şekilde örgütsel yapının daha merkezleşmemiş ve organik olması gerekir. Bu süreçle ilgili ve yapısal değişimler; iş görenler için daha destekleyici bir iklimin oluşmasını sağlayacak, kendilerine iş üzerinde daha fazla kontrol sahibi olduklar hissini verecek, stresi azaltacak ya da yok edecektir (Luthans, 1995: 313).

Çalışanların çoğu için örgüte önemli bir katkı sağlamak ve kendini örgütün önemli bir parçası olarak görmek oldukça önemlidir. Örgüt içinde çalışanlar arasında ekip kurma faaliyetleri de stresin azalmasına ya da elimine edilmesine yardımcı olabilir. Bir ekibin her bir üyesinin toplamından daha fazla katkı sağladığı bilinmektedir. Etkili bir ekip açık hedefler, sağlam prosedürler, ortak bir güven ve destek ortam , uygun liderlik ve etkin bir işbirliği ile başarılı olur. Ayrıca bu tür faaliyetlerle çalışanlar arasındaki ilişkiler daha olumlu hale getirilir (Sutherland, 1995: 26).

Paylaşılan ortak değerler ve misyonla birlikte bir ekip örgüt içersinde daha katılımcı ve demokratik bir yapının oluşmasına katkıda bulunur. Bu şekilde çalışanlar hem beşeri ilişkilerinde sosyal destek sağlam olurlar, hem de bireysel fikir

ve çabaların değerlendirme olanağı elde ederler. İş yerindeki stresin en temel nedenlerinden birisi kötü yönetimdir (Flanagan ve Finger, 2000: 12).

Yöneticilerin çalışanlara karşı tutum ve davranışları, uyguladıkları liderlik biçimleri stres potansiyeli taşımaktadır.Yöneticilerin hangi davranış, huy, alışkanlık ve uygulamalarının çalışanlarda stres oluşturduğunu bilmeleri, örgüt içinde stresle mücadeleye önemli bir katkı sağlayacaktır (Hulett, 2003: 72).

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

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

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

2.5. Sosyal Destek Sağlama

Stresi önlemenin en etkin yollarından biri, yaşamın bütün anlarında sosyal desteğe sahip olmaktır. Sosyal destek araçsal, bilgisel veya duygusal etkileri olan

kişiler arası bir etkileşim durumudur. Stres yönetiminin önemli halkalarından birini, sosyal destek kavramı oluşturur. Sosyal destek yaklaşımı, bir taraftan katılmalı yönetimi kolaylaştırırken, diğer taraftan kişiler arası yakınlık ve psikolojik destek sağlar (Tutar, 2000: 289-290).

Duygusal ve sosyal destek, stres ve sağlık arasında tampon vazifesi görür. Holmes ve Raye isimli iki araştırmacı, benzer durumlar nedeniyle, hastalanan ve hastalanmayan insanlar arasındaki farkları inceleyen bir araştırma yapmıştır. Söz konusu araştırma, bu iki tür insan arsındaki ana farkın, alabildikleri sosyal destek seviyesi olduğunu göstermiştir. Maddi, iletişimsel, duygusal gibi sıralanabilecek, birçok destek alanı vardır. Stres yönetimi açısından bunların en önemlisi, duygusal destektir; yani, birilerinin sizi önemsediğini ve neler hissettiğinizi dinlemek istediklerini bilme duygusu. Duygusal destek insanlar arasında bir güven oluşturur. İnsanlar bu güvene dayanarak birbirleri tarafından incitilmeye açık olma halini, gönüllü olarak kabul ederler (Braham, 1998: 206).

Çalışanların yaşadıkları bu stresle başedebilmeleri için, sosyal hayata daha fazla katılmaları ve değişimin olumsuz etkilerine karşı güçlendirilmeleri gerekmektedir. Bunun için iş yerlerinde sosyal destek çalışmaları ile desteklenmelidirler. Bu çalışmalara işletme yöneticileri, stresin olumsuzetkilerini önlemeye veya azaltmaya yönelik önemli bir teknik olarak başvurmalıdırlar. Bu yöneticiler, stres kaynağı ne olursa olsun, önemli bir stres yönetim stratejisi olan sosyal destek çalışmalarına, stresli çalışanların ihtiyacı olduğunun bilincinde olmalı ve bu stratejiyi uygulamaya önem vermelidirler (Hindle, 1998:61).

İşletmelerde söz konusu sosyal destek; yöneticilerden, sosyal yardım personelinden veya profesyonel danışmanlardan sağlanabilir. Stresli çalışanların işteki etkinliklerinin devamı, bu çalışmaların etkili şekilde uygulamaya konulmasına bağlıdır. Ayrıca, sosyal destek çalışmalarının başarısı için, bu hizmetin tüm çalışanlara eşit olarak sunulması gerekmektedir (Ekinci ve Ekici, 2003:110).

İşletmelerde çalışanların stresine karşı, yöneticiler etkin biçimde görev alabilecekleri gibi, sosyal yardım personeli görevlendirilebilir veya profesyonel danışmanlık hizmeti sunulabilir. Özellikle algılanan örgütsel stres kaynağının çalışanların hayal ürünü veya gerçeğin çarpıtılmasından kaynaklandığı durumlarda, bakış açılarının değiştirilmesi ve problemin altında yatan gerçek nedenlerin ortaya çkarılması için profesyonel danışmanlık hizmetine başvurulması yerinde olacaktır.

2.6. Stresin Performansa ve Verimliliğe Etkisi

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

Performans, bireyin nitelik ve yeteneklerinin işe ilişkin olarak düzenlenmiş olan işletme başarı ölçütleriyle karşılaştırılmasıdır (Ataay, 1985:228).

İşletmelerin amaçlarına ulaşması, çalışanların iş yerinde gösterdikleri performansa bağlı olduğu için, çalışanların performanslarının örgüt için taşıdığı önem açıktır. Ayrıca performansa ait bilgilerin eğitim ve geliştirme faaliyetlerinde,

işletme içi terfi ve transfer hareketlerinde, ücretlendirme, prim ve ödüllendirme sistemlerinde de kullanılması konunun önemini artırmaktadır (Erdil, 1998:164-165).

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

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

Erdoğan'a (1991:178) göre, örgütlerde performansı belirleyen etkenler şunlardır:

- Örgütsel etmenler,
- Kişisel etmenler,
- Çevresel etmenler

Örgütlerde performansı belirleyen örgütsel etkenler, işletmenin çalışma koşulları, fiziki koşullar ve örgüt amaçları ve bunlara bağlı olarak ortaya çıkan veya çıkabilecek olan tüm sorunlar, çalışanların başarı düzeyini olumlu ya da olumsuz etkilerken, aynı etkenleri içinde bulunduran ve stres yaratan iş stres kaynakları da bireyi doğrudan etkileyerek, onun ya aşırı stres altında düşük performansla çalışmasına ya da yeterli stres düzeyinde yüksek performansla çalışmasına neden olmaktadır. Örgütsel çalışma ortamında, çalışanların iş performanslarını etkileyen

etkenler arasında en çok karşılaşılan engeller; işletmede yapılan iş bölümünün yanlış yapılmasından dolayı ortaya çıkan zaman sorunu, işin başarılması için gerekli olan araç ve gereç yetersizliği, teknik imkanların azlığı, işin yapımını kolaylaştıracak iş düzenlemelerinin yetersizliği, zamanında ve doğru iletişimin yetersizliği, otorite yokluğu, işbirliği eksikliği, çalışanlardan yetenek ve özelliklerinin üzerinde başarı beklenmesi vs. biçiminde sıralanabilir (Gümüştekin ve Öztemiz, 2005:281).

Performansı belirleyen kişisel etkenler yaş, cinsiyet, dil gibi demografik özellikler ve yetenek gibi rekabet özellikleri ve algılar, tutumlar, istekler, yönelimler gibi psikolojik özelliklerden oluşmaktadır. Bireylerin iş performanslarını etkileyen bireysel özelliklerin önemi, işin yapısına göre farklılıklar göstermektedir. Ayrıca sahip olunan bireysel özelliklerin çokluğu iş performansına olumlu yönde katkı sağlamaktadır (Gümüştekin ve Öztemiz, 2005:281).

Aile, kulüp, dernek gibi toplumsal etkenler, gelir dağlımı ve gelir düzeyi gibi etmenlerin oluşturduğu ekonomik etkenler, yasalar ve yönetmelikler gibi siyasal etkenler ve eğitim, din gibi kültürel etkenlerin bütünü çevresel etkenleri oluşturmakta ve çalışanların performansını etkilemektedir (Gümüştekin ve Öztemiz, 2005:281).

Bireyin kişisel özellikleri, özel ve iş yaşamı, yaşam standartları, aile yapısı, ekonomik sorunları, astlar, üstler veya meslektaşları ile yaşadığı sorunlar, ülke sorunları, yasalar, kurallar, engellenmeler, ruhsal ve fiziksel sorunlar gibi pek çok kişisel, çevresel ve iş dışında oluşan durumlar ve olaylar çalışanların üzerinde baskı yaratmakta, onların yaşamlarını etkilemektedir. Bu durum çeşitli hastalıklarla ifade edilen fizyolojik, zihinsel fonksiyonların yitirilmesi gibi ruhsal, kötü alışkanlıklar edinme gibi davranışsal, engellenme ve depresyon gibi kişisel, performans kaybı, devamsızlık ve düşük verimlilik gibi örgütsel sonuçlar doğurmakta, ayrıca çalışanların performanslarını olumlu ya da olumsuz yönde etkileyen ve aynı zamanda da stres yaratan bu etkenler arasındaki doğrudan ilişki, yarattığı sonuçlar açısından da benzerlik göstermektedir (Gümüştekin ve Öztemiz, 2005:281-282).

Performansı belirlemek için geliştirilmiş çok sayıda yöntem vardır. Bu yöntemlerden bazıları performans değerleme kavramının ilk ortaya çıktığı yıllarda uygulanmaya başlanmış olup hala geçerliliğini sürdürürken, bazıları eski yöntemlerin noksan yönlerini tamamlamak ve karşılaştığı sorunları çözmek üzere geliştirilmiştir.

Erdoğan'a (1991:212) ve George ve Gareth'e (1999:36-55) göre; Performans değerleme yöntemleri içinde, en çok bilinen ve kullanılan yöntemler şunlardır:

- Grafik değerlendirme ölçeği,
- Davranışa dayalı sıralama ölçeği,
- Davranışsal gözlem ölçeği,
- Amaçlara göre yönetim,
- 360 derece değerleme'dir.

Diğer performans değerleme yöntemleri: Uygulamada kullanılan ve geçerliliğini koruyan, bir diğerinin olumsuz yönünü tamamlamak için ortaya çıkan, geleneksel ve modern bir çok yöntem bulunmaktadır. Bu yöntemlerden bazıları şunlardır :

- Derecelendirme yöntemi(Grading method),
- İş boyutu ölçeği (job dimension scales),
- Kontrol listesi yöntemi (check-list method),
- Değerleme merkezi tekniği,
- Kritik olay yöntemi (critical incident method),
- Zorunlu dağılım yöntemi (forced ditribution method),
- Sıralama yöntemi (ranking method),
- Çiftleri karşılaştırma yöntemi,
- Direkt indeks yöntemi (direct index method),
- Standartlar yöntemi (standarts method),
- Sınırlı kullanımlı yöntemler,
- Psikoteknik test ve Psikolojik analiz.

Çalışanların performanslarını en fazla etkileyen durumun stres olduğu bilinenbir gerçektir. Günümüzde, çalışanlar kendi üzerlerinde nelerin strese neden olduğu stres kaynaklarını bilmektedirler. Yöneticiler organizasyonlarında oluşan stresin işgören üzerindeki etkilerini azaltmak, başarılı ve aynı zamanda yeterli kapasiteye sahip bir işgücü oluşturmak için, çalışanlara iyi bir iş ortamı sağlamalıdırlar (Gümüştekin ve Öztemiz, 2005:282)

Çalışanların işe alınması ve yerleştirilmesi, süreç içerisinde devamlı eğitilmesi, kendilerini kanıtlamaları için fırsat verilmesi, iyi bir iletişim ağının kurulması, bir takım ruhunun kurulması, şikayetlerin dinlenip dikkate alınması, başarıların takdir edilmesi, çalışanların işe motive edilmesi başarıyı artırma konusunda yöneticiye düşen görevlerdir (Gümüştekin ve Öztemiz, 2005:282).

2.7. Örgütsel Stres ve Performans İlişkisi

Sullivan ve Bhagat'a (1992:353-359) göre; Stres ve performans arasındaki ilişkiyi açıklamak için önerilen varsayımlar şunlardır:

A- Stres ve performans arasındaki ilişkiyi tersine dönmüş U eğrisine benzetmektedir. Stresin düşük düzeylerinde, bireyler yüksek verimlilik için yeterince uyarılmamaktadırlar. Benzer şekilde, stresin yüksek düzeylerinde, bireyler enerjilerini, performanslarını artırmaktan çok stresle başa çıkmak için harcarlar. Normal stres ortamında ise performans yüksektir. Normal stres altında bireyler yalnızca görevlerini yerine getirmek için yönlendirilmezler, aynı zamanda stresi yenmekten çok, performanslarını artırmak çabası içindedirler.

B- Stres ve performans arasında doğru orantılı bir ilişkinin varlığını önermektedir. Düşük stres düzeyinde, bireyler rekabetle yüz yüze gelmedikleri için performansın artması söz konusu olmayacaktır. Orta düzeydeki stres ortamında, bireyler kısmi rekabeti tecrübe ettiklerinden

NEAR EAST UNIVERSITY LIBRARY 57 1988 - LEFKOŞA

ortalama performansın oluşması olasıdır. Tersine, yüksek düzeyli stres, hem optimal rekabet ve hem de optimal performansla son bulur.Bu varsayımın eksiklikleri bazı kavramsal yetersizliklerdir. Özellikle kişilerin farklılıkları ve stresin fonksiyonel olmayan görüntülerini incelemedeki başarısızlığı bu yetersizlikler arasında yer alır. Örneğin, başarıya istekli kişiler rekabet koşullarında iyi performans gösterebilirlerse de, önemli olan görevin ulaşılabilir olarak algılanmasıdır. Başarıda isteksiz kişilerin yüksek stresli koşullarda ve rekabette başarılı olmaları pek mümkün değildir.

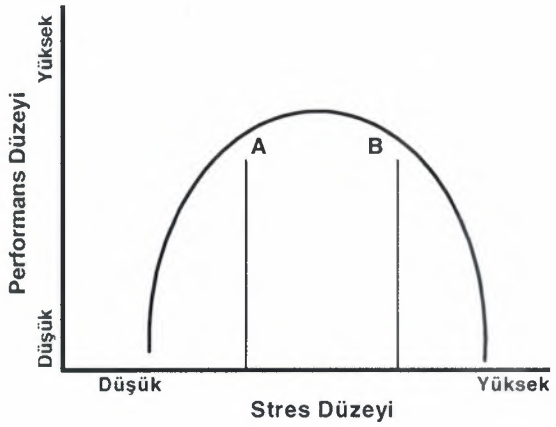
C- Stres ve performans arasında ters doğrusal bir ilişki olduğudur. Stres, hem bireyler ve hem de örgütlerde fonksiyonsuz olarak görülür. Stresli kişiler stresi yenme veya boşa vakit geçirme, sabotaj gibi istenmeyen hareketlerle vakitlerini harcarlar. Hipotezin problemlerinden biri, stresin olası önemli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

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

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

Davis ve Newstrom, (1988:462); Certo, (1992:367); Schermerborn ve Diğerleri, (1988:536); Robbins, (1989:513); Kreitner ve Kinicki, (1989:568); Werther ve Davis, (1985:420); Hugh ve Feldman'a (1986:471) göre; Stres ve

performans arasındaki ilişki ne şekilde sonuçlanırsa sonuçlansın, **Şekil 2**'de gösterildiği gibi, bu ilişki literatürde genel olarak kabul edilmiş şekliyle tersine dönmüş U eğrisi (Inverted-U-stress/performance curve) ile açıklanmaktadır.



Şekil 2. Stresin Performans İlişkisi

Kaynak: SCHERMERBORN Jr., Jhon.R., HUNT, J.G., ve OSBORN, Richard N. **Managing Organizational Behavior.** New York: John Wiley & Sons, Inc. Third Edition.1988, s.53.

Stres ve performans arasındaki ilişkiye göre, aşırı yüksek ve aşırı düşük stres, performans üzerinde olumsuz bir etkiye sahiptir. Optimum noktasındaki ılımlı stres düzeyine gelinceye kadar artan strese paralel olarak artan performans avantaj olarak kabul edilirken, aşırı stres veya az stresin olduğu noktalarda performansın düşük olması dezavantaj olarak kabul edilmektedir. Stresin zamanla ulaştığı bir nokta (optimum) ise, performansı istenen düzeye getirmektedir ve bu nokta altında bireyler işlerini en iyi performansla yapmaktadır. Stresin optimum noktası, kişiden kişiye stresi tolere edebilme durumuna göre değişiklik göstermektedir (Gümüştekin ve Öztemiz, 2005:283).

Çalışanların ne kadar etkin olduğunu gösteren stres ve performans düzeyleri arasındaki ilişki, Ertekin'in (1993:91) Stres ve Verimlilik arasındaki ilişki ile aynı parelelliği gösterdiği gözlemlenmiştir. Stresin verimlilik ile olan bu ilişkisi **Şekil 2.'** deki stres performans ilişkisi gibi tersine dönmüş U ilişkisi şeklindedir. Bu ilişkiye göre, performans en yüksek olduğu optimum bölgede iken, yani çalışanlar üzerindeki stres orta düzeyde iken işten alınan verim en uygun (optimum) durumdadır.

Stres çok fazla veya çok az ise, verimde düşüşler olmaktadır. Örneğin; aşırı bir biçimde işe boğulmuş bir yönetici ya da o iş için hazır olmayan bir yönetici, tersine dönmüş U eğrisinin çıkış veya inişindedir. Bu iki tip yönetici A ve B noktaları arasında belirtilen optimum verimlilik bölgesinde değildir. Çalışanların ve yöneticilerin bu bölgede olması beklenen ve istenen durumdur (Gümüştekin ve Öztemiz, 2005:279)

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

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

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

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

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

Stresin örgütsel performans üzerindeki etkileri; işgören devir oranında artış, devamsızlıkların artması, hata yapma oranında artış, işletmeye bağlılığın azalması, takım ruhunun azalması, müşteri tatmininin azalması, verimliliğin düşmesi vb. olarak görülebilir (Gümüştekin ve Öztemiz, 2005:284).

2.8. Yurt İçinde ve Yurt Dışında Yapılan Yönetsel Stres Araştırmaları

Bu bölümde Türkiye'de ve yurt dışında yapılan yönetsel stresle ilişkili bir kaç araştırmaya yer verilmiştir:

- Ertekin (1993) tarafından, Türkiye Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsünde yapılan araştırmada, kamu sektöründeki dört alandan tesadüfi örneklemle seçilen 150 orta düzey yöneticiye yönetsel stres anketi uygulanmışır.

Araştırma sonucunda, "ast-üst ilişkisi", "işin monotonluğu", "yetersiz maaş" ve "yetersiz yetkinin" yöneticileri strese soktuğu ortaya çıkmıştır.

- Özdemir (2002) tarafından, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Akçakoca Meslek Yüksekokulunda yapılan ve İstanbul ili Üsküdar İlçesi Milli Eğitim Müdürlüğü'ne bağlı 71 ilk ve ortaöğretim okulu müdürüne yönetsel stres anketi uygulanmıştır. Araştırmada, okul yöneticilerinin karşılaştıkları yönetsel stresin ağırlıklı olarak;"siyasal karışma ve baskılar", "yetersiz iş gören sayısı ve niteliği", "araç-gereç yetersizliği", "aşırı iş yükü", "aile ve sosyal yaşama zaman ayıramamak", "kendini geliştirme imkanının yetersizliği ve aşırı yazışma"lardan kaynaklandığı sonucuna varılmıştır.

- Artan (1985) tarafından, Marmara üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsünde, Örgütsel stres kaynakları ve yöneticiler üzerinde bir uygulama olarak hazırlanan doktora tezinde, günümüz Türkiye'sinde endüstri toplumun yaşam tarzını benimseyen insanlarda, örgütsel stres kaynaklarının etkileri araştırılmıştır. Araştırma sonucunda, üst düzey yöneticilerin, örgütsel stres kaynaklarını, gerçekten stres yaratan bir durum olarak görmedikleri, alt düzey yöneticilerin ise, genelde en fazla "rolden kaynaklanan stres yapıcılarından" etkilendikleri ve mesleki ilerleme konusu da bu yöneticiler için önemli bir sorun olduğu ortaya çıkmıştır.

- Duymaz (1999) tarafından, Ege Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsünde hazırlanan yüksek lisans tezinde, yönetsel stres anketi Eskişehirde bulunan hastane ve sağlık kuruluşlarındaki, 159 yönetici statüdeki hemşireye uygulanmıştır. Yönetici hemşerilerin "aileden ve arkadaşlarından kaynaklanan sorunlardan", "çevreden gelen kötü haberlerden", "başka şehre taşınma (rotasyon)", "yönetici değişikliği", "personel yetersizliği", "riskli ortamlarda çalışma", "hekimler ve halk tarafından meslek grubu olarak görülmemesinden" dolayı strese girdikleri belirlenmiştir.

- Güney ve arkadaşları (2002) yapmış oldukları araştırmada, kamu ve özel sektörde görev yapan yöneticilerin stres kaynaklarını karşılaştırmışlardır. Bu çalışmaya 100 üst düzey yönetici katılmıştır. Bu yöneticilerin 50 tanesi kamu sektöründe (Maliye Bakanlığı,, Başbakanlık, Hazine ve Dış Ticaret Müsteşarlığı, İçişleri Bakanlığı), 50 tanesi ise özel sektörde çalışmaktadır. Özel sektördeki üst düzey yöneticiler en yüksek stres yaratan faktör olarak "personel değerlendirmesinde adaletsizlikler olmasını" ifade etmişlerdir. Kamu sektöründeki tepe yöneticilerinin ortalamalarına sadece kendi grubu içerisinde bakıldığında, en fazla olarak "personel değerlendirmede adaletsizlikler olması" maddesini daha sonra sırasıyla " yeteneklerin yapılan işte tam olarak kullanılmaması", "çalışmaların karşılığını alamama", "yükselme olanaklarının az olması", "yetkilerin yetersiz olması" olarak belirttikleri görülmüştür..

- Koch ve arkadaşları (1982) tarafından, okul yöneticilerinin karşılaştığı iş stresi konusunda yapılan araştırmada, yönetsel stres ölçeğini (Administrative Stress Index-ASI), 1156 Oregon Okul Yöneticileri Federasyonu üyesine uygulanmıştır. Araştırma ile McGrath'ın altı stres kaynağı yöneticiler üzerinde denenmiştir.Bu araştırma ile McGrath'ın altı stres kaynağı olan görev kaynaklı stres, role bağlı stres, davranışa dayalı stres, fiziksel çevreden kaynaklanan stres, sosyal çevreden kaynaklanan stres ve bizzat bireyin kendisinden kaynaklanan stres kaynakları ortaya konulmuştur.

- Cooper ve Davidson (1982) tarafından, İngiltere'de 135 yüksek düzeydeki kadın yönetici üzerinde yapılan araştırmada, kadın yöneticilerin yakındıkları fiziksel ve psikolojik stres belirtilerinin neler olduğu ortaya çıkarılmıştır. Kadın yöneticilerde "yorgunluk", "sinirli" ve "endişeli olma", "kızgınlık" stres belirtisi olarak ilk sıralarda çıkmıştır. "Migren" ise bunun sonucu olarak ortaya çıkan önemli hastalık olarak belirlenmiştir.

- Yine Cooper ve Davidson (1987) tarafından, A.B.D. ve İngiltere'de yapılan araştırmada, kadın yöneticilerin erkek yöneticilere göre, kariyer ve aile sorularıyla ilgili stresten daha çok etkilendikleri gözlemlenmiştir. Ayrıca kadın yöneticilerin "psikosomatik sorunlardan", "tansiyon", "yorgunluk" ve "sinir bozukluğundan" daha çok yakındıkları saptanmıştır. Erkek yöneticilerin stres nedeniyle yakınmaları daha çok fiziksel temele dayanmasına karşın, kadın yöneticilerde daha duygusal bir nitelik taşıdığı görülmüştür.

- Puffer ve Brakefield (1989) tarafından yapılan araştırmada, 173 müze satış mağazası yöneticilerinde stres ve stresi azaltıcı bir öge olarak iş karmaşıklığının etkileri incelenmiştir. Stresle başaçıkma ile ilgili olarak deneklerden alınan yanıtlar, etkin kavrayan (active cognitive), etkin davranan 8active behavioral), kavramadan kaçınan (cognitive avoidant) ve davranıştan kaçınan (behavioral avoidant) bölümleri olarak değerlendirilmiştir.Bulgular, her iki stresin kişini daha önceki davranışlarından kaynaklanabileceğini göstermiştir. Karmaşık görevlere göre, basit işlerle ilgili ilişkiler daha güçlü bulunmuştur. Basit görevlerin yapılmasının düşük düzeydeki stresi, zor görevlerin yapılmasının ise yüksek düzeydeki stresi engellediği ortaya çıkmıştır.

BÖLÜM III

YÖNTEM

Bu bölümde, araştırmanın tasarımı, evren ve örneklem, veri toplama teknikleri ve süreci ile veri çözümlemesine ilşkin açıklamalara yer verilmektedir.

3.1. Araştırma Tasarımı

Araştırmayı amacına uygun gerçekleştirmek için, yönetsel stresin kaynaklarına ilişkin literatür taraması yapılmış ve mevcut durumu betimleyeceği düşünülen anket, Genel Orta Öğretim ve Mesleki ve Teknik Öğretim Dairelerine bağlı okul yöneticilerine uygulanarak, elde edilen bulgular araştırmanın amacına uygun istatistiksel yöntemlerle yorumlanmıştır.

3.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini, 2004-2005 öğretim yılında K.K.T.C. Milli Eğitim ve Kültür Bakanlığı, Genel Orta Öğretim Dairesi ve Mesleki ve Teknik Öğretim Dairesine bağlı Lefkoşa ve Gazimağusa ilçeleri sınırları içerisinde yer alan resmi eğitim kurumlarında (Ortaokul, Genel Lise, Meslek Lisesi ve Pratik Sanat Okulu) görev yapan okul yöneticileri (Müdür ve Müdür Yardımcısı) oluşturmaktadır.

Örneklem büyüklügü 98 olarak belirlenmiştir. Ancak 91 okul yöneticisi ankete katılmayı kabul etmiştir. Ankete katılan bu yöneticilere Yönetsel Stres Anketi(YÖSA) uygulanmış ve anket sonuçları toplanabilmiştir.Bu anketle yöneticilerin stres kaynaklarına yaklaşımları saptanmaya çalışılmıştır.

Araştırmanın çalışma evreni ile ilgili frekans dağılımları ve yüzdeleri **Tablo 1**'de verilmiştir.

Tablo 1.
Araştırmanın Çalışma Evreni (N=91)

Araştırmaya Katılan Yönetici Sayısı		Araştırmaya Katılmayan Yönetici Sayısı		Değerlendirme Dışı Bırakılan Anket Sayısı		Değerlendirmeye Alınan Anket Sayısı	
Sayı n	Yüzde %	Sayı n	Yüzde %	Sayı n	Yüzde %	Sayı n	Yüzde %
91	92.85	7	7.15	0	0	91	100

Tablo 1'de görüldüğü üzere, araştırma evrenini olşturan 98 okul yöneticisinden 91'ı (%92.85) araştırmaya katılarak, konu hakkındaki görüşlerini araştırma anketine bildirmişlerdir.Yöneticilerden 7'sı (%7.15) ise ankete katılamamışlar veya katılmak istememişlerdir.

Okul Yöneticilerinin Cinsiyet Değişkeninlerine göre Frekans ve Yüzdelik Dağılımı **Tablo 2**'de verilmiştir.

Tablo 2.
Okul Yöneticilerinin Cinsiyet Değişkeninlerine göre Frekans ve Yüzdelik Dağılımı

Cinsiyeti	f	%
Kadın	48	52.7
Erkek	43	47.3
TOPLAM	91	100.0

Tablo 2' de görüldüğü gibi araştırmanın örneklem grubundaki okul yöneticilerin, 48 (% 52.7) kadın, 43 (%47.3) erkek yöneticilerden oluşmaktadır.

Okul Yöneticilerinin Mesleki Kıdem Değişkeninlerine göre Frekans ve Yüzdelik Dağılımı **Tablo 3'**de verilmiştir.

Tablo 3.

Okul Yöneticilerinin Mesleki Kıdem Değişkeninlerine göre Frekans ve Yüzdelik Dağılımı

Mesleki Kıdem	f	%
5 yıl ve daha az	4	4.4
6 – 10 yıl	5	5.5
11 – 15 yıl	17	18.7
16 – 20 yıl	28	30.8
21 – 25 yıl	23	25.3
26 yıl ve daha fazla	14	15.4
TOPLAM	91	100.0

Tablo 3' de görüldüğü gibi araştırmanın örneklem grubundaki okul yöneticilerin 4'ü (%4.4) 5 yıl ve daha az, 5'i (% 5.5) 6 – 10 yıl arası, 17'si (%18.7) 11 – 15 yıl arası, 28'si (%30.8) 16 – 20 yıl arası, 23'ü (% 25.3) 21 – 25 yıl ve 14'ü (%15.21) 26 ve daha fazla mesleki kıdeme sahiptirler.

Okul Yöneticilerinin Yönetici Statüsü Değişkeninlerine göre Frekans ve Yüzdelik Dağılımı **Tablo 4'**de verilmiştir.

Tablo 4' de görüldüğü gibi araştırmanın örneklem grubundaki okul yöneticilerin 21'i (% 23.1) Müdür ve 70'i (%76.9) müdür Yardımcısından oluşmaktadır.

Tablo 4.

Okul Yöneticilerinin Yönetici Statüsü Değişkeninlerine göre Frekans ve Yüzdelik Dağılımı

Yönetici Statüsü	f	%
Müdür	21	23.1
Müdür Yardımcısı	70	76.9
TOPLAM	91	100.0

Okul Yöneticilerinin Bağlı Bulundugu Daire Değişkeninlerine göre Frekans ve Yüzdelik Dağılımı **Tablo 5**'de verilmiştir.

Tablo 5.

Okul Yöneticilerinin Bağlı Bulunduğu Daire Değişkeninlerine göre Frekans ve Yüzdelik Dağılımı

Bağlı Bulunduğu Daire	f	%
G.O.Ö. Dairesi	69	75.8
M.T.Ö. Dairesi	22	24.2
TOPLAM	91	100.0

Tablo 5' de görüldüğü gibi araştırmanın örneklem grubundaki okul yöneticilerin 69'u (75.8) Genel Orta Öğretim Dairesine bağlı okullarda ve 22'i (%24.2) Mesleki ve teknik Öğretim Dairesine bağlı okullarda yöneticilik yapmaktadırlar.

3.3. Veri Toplama Tekniği

Bu araştırmada verileri toplamak için iki bölümden oluşan Yönetsel Stres Anketi (Ek:1) kullanılmıştır. Araştırma amacına uygun olarak hazırlanan 44 soruluk ölçek, Ertekin (1993) tarafından Türkiye ortadoğu amme İdaresi Enstitüsünde

(TODAİE) geliştirilen anketten uyarlanmış ve yetkili makamlardan gerekli izinler alınarak uygulanmıştır.

İki bölümden oluşan anket formunun birinci bölümü, yöneticilerin kişisel bilgilerine ilişkin 4 sorudan oluşmaktadır. İkinci bölüm de ise, Prof. Dr. Yücel Ertekin(1993) tarafından, kamu orta düzey yöneticiler için geliştirilen ve geçerlik ve güvenirliliği saptanan, 5'li Likert Ölçeğine göre hazırlanmış, yöneticilerin karşılaşabilecekleri yönetsel stresin kaynaklarına ilişkin 40 ifadenin yer aldığı Yönetsel Stres Anketine(YÖSA) yer verilmiştir. Anketin toplam puanları 40 – 200 arasında değişmektedir.

3.3.1. Bölüm I – (Kişisel Bilgi Formu)

Bu bölümde yöneticilerin cinsiyeti, mesleki kıdemi, Okuldaki yönetici statüsü ve yöneticisi olduğu okulun bağlı bulunduğu M.E.B. dairesi ile ilgili seçenekler bulunmaktadır. Form araştırmacı ve danışmanı tarafından, K.K.T.C. Milli Eğitim ve Kültür Bakanlığının teşkilat yapısı incelenerek, Ertekin (1993) tarafından geliştirilen "Yönetsel Stres Anketi (YÖSA)" nden uyarlanmıştır.

3.3.2. Bölüm II – Yönetsel Stres Anketi (YÖSA)

Yöneticilerin, stres konusunu daha bilimsel bir şekilde anlayabilmesi, stresi tanımaları ve onunla başaçıkabilmeleri yönünde girişimde bulunmalarına olanak sağlamak amacı ile örgüt içerisinde karşılaştıkları stres kaynaklarını saptamak ve bu kaynaklarla ilgili görüşlerini ölçmek için, Ertekin (1993) tarafından geliştirilen 40 maddeden oluşan zorunlu seçmeli bir ankettir.

3.4. Verilerin Analizi

5'li likert ölçeğinde hazırlanmış olan bu ankette, araştırma kapsamındaki yöneticilerin, ilgili ifadelere ilişkin görüşlerini, "Asla", "Nadiren", "Bazen", "Sık Sık", "Daima" seçenekleri ile ifade etmeleri sağlanmıştır. Elde edilen veriler ışığında SPSS 11.0 istatistik proğramı ile anketin yapı geçerliliği ve güvenirlilik analizleri yapılmıştır ve yorumlanmıştır.

Yapılan faktör analizinde, özdeğer (eigenvalue) katsayısı ≥1,5 alınmış, Varimax rotasyon metodu ve Principal Component analiz (PCA) yöntemi ile faktör analizi uygulanmıştır. Ölçeğin 5 önemli faktörden oluştuğu görülmüştür. Bu 5 faktörün toplam varyansı karşılama oranı %56.7 dir.

Yönetsel Stres Anketinin, bu araştırmadaki geçerliliğini saptamak için, iç tutarlık analizleri olan madde analizi ve bölünmüş test çözümleme yöntemi uygulanmıştır. **Tablo 6**'da Yönetsel Stres Ölçeğinin İç Tutarlılık Sonuçları verilmiştir.

İç Tutarlılık için yapılan Madde Analiz değerleri (R) 0,7382 ile 0,3097 arasında değişmektedir. Tüm maddeler için anlamlılık düzeyleri $p< 0,05$ olarak saptanmıştır.Ayrıca Bölünmüş Test Çözümleme Yöntemine göre Sperman-Brown katsayısı ve Gutman Split-Half katsayısı hesaplanmıştır. Buna göre ölçeğin birinci bölümünün α katsayısı 0,8956 olarak, ikinci bölümün α katsayısı 0,9168 olarak saptanmıştır. Bu iki bölüm arasındaki korelasyon değeri $r = 0,8375$ olarak bulunmuştur.

Tüm anketin Cronbach Alfa Katsayısı ise 0.9483, Gutman Split-Half katsayısı 0,9100, Sperman-Brown katsayısı 0,9116 olarak bulunmuştur. Bu değerler 1'e çok yakın bir değerler olduğundan yapılan araştırmanın geçerlik ve güvenirliliğinin K.K.T.C. kamu orta düzey yöneticileri olan okul yöneticileri için de uygun olduğu görülmüştür.

Tablo 6.

Yönetsel Stres Anketi İç Tutarlık Sonuçları

Alt ölçek	R	Alt ölçek	R
Madde 1	0,7382	Madde 21	0,6775
Madde 2	0,6530	Madde 22	0,6226
Madde 3	0,6114	Madde 23	0,6874
Madde 4	0,6643	Madde 24	0,5985
Madde 5	0,5160	Madde 25	0,5725
Madde 6	0,6159	Madde 26	0,5395
Madde 7	0,5250	Madde 27	0,6726
Madde 8	0,4889	Madde 28	0,6130
Madde 9	0,4777	Madde 29	0,6243
Madde 10	0,4185	Madde 30	0,6167
Madde 11	0,3553	Madde 31	0,6965
Madde 12	0,3467	Madde 32	0,5967
Madde 13	0,4654	Madde 33	0,3097
Madde 14	0,5624	Madde 34	0,4946
Madde 15	0,4464	Madde 35	0,5755
Madde 16	0,4917	Madde 36	0,4789
Madde 17	0,5757	Madde 37	0,4293
Madde 18	0,5606	Madde 38	0,5622
Madde 19	0,5762	Madde 39	0,5391
Madde 20	0,4899	Madde 40	0,5441

Aynı zamanda her faktör için bir iç tutarlılık katsayısı olan Cronbach Alfa Katsayısı ve maddelerin güvenirliliğine ilişkin Madde - Toplam Korelasyonları hesaplanmıştır.

Analiz sonuçlarına göre, hesaplanan Cronbach Alfa Katsayısı; Genel Stres Kaynakları faktörü için 0.9058, Sosyal Stres Kaynakları faktörü için 0.8577, Çalışanlarla ilgili Stres kaynakları faktörü için 0.8364, Yönetim ile ilgili Stres

Kaynakları faktörü için 0.8094, İş Yükü ile ilgili Stres Kaynakları faktörü için 0.7375'dür.

Faktör ortak varyansları 0,798 ile 0,388 arasında değişmektedir. Faktör yük değerleri 0,765 ile 0,421 arasında değişmektedir. Madde –Toplam Korelasyonları ise 0,8258 ile 0,4424 arasında değişmektedir.

Araştırmadan elde edilen faktör analizi ve faktör bazında İç tutarlılık için yapılan Madde Analiz sonuçları Genel Stres Kaynakları Faktörü(Faktör 1) için **Tablo 7**'de; Sosyal Stres Kaynakları Faktörü(Faktör 2) için **Tablo 8**' de; Çalışanlar ile ilgili Stres kaynakları Faktörü (Faktör 3) için **Tablo 9'** da; Yönetim ile ilgili stres kaynakları Faktörü(Faktör 4) için **Tablo 10'** da; İşYükü ile ilgili stres kaynakları Faktörü (Faktör 5) için **Tablo 11**'de gösterilmiştir.

Tablo 7.

Genel Stres Kaynakları Faktörüne(Faktör 1) Ait Faktör Analizi ve Madde Analiz sonuçlar

Madde	Faktör Ortak Varyansı	Faktör Yük Değeri	Madde – Toplam Korelasyonu
Madde 1	0.730	0.740	0.8258
Madde 2	0.798	0.765	0.7591
Madde 3	0.603	0.585	0.6734
Madde 4	0.747	0.742	0.7181
Madde 5	0.437	0.482	0.5262
Madde 6	0.439	0.357	0.5467
Madde 14	0.455	0.489	0.5449
Madde 15	0.403	0.585	0.4699
Madde 27	0.646	0.543	0.6787
Madde 28	0.576	0.641	0.6696
Madde 31	0.600	0.436	0.6064
Madde 32	0.538	0.525	0.6147
Cronbach Alfa Katsayısı	0.9058		

Tablo 8.

Sosyal Stres Kaynakları Faktörüne(Faktör 2) Ait Faktör Analizi ve Madde Analiz sonuçları

Madde	Faktör Ortak Varyansı	Faktör Yük Değeri	Madde – Toplam Korelasyonu
Madde 19	0.575	0.594	0.6132
Madde 20	0.534	0.544	0.4811
Madde 23	0.626	0.485	0.6261
Madde 25	0.45	0.385	0.5391
Madde 26	0.66	0.755	0.7048
Madde 36	0.548	0.679	0.6066
Madde 37	0.608	0.664	0.5353
Madde 38	0.485	0.469	0.5441
Madde 39	0.429	0.421	0.4799
Madde 40	0.418	0.464	0.5662
Cronbach Alfa Katsayısı	0.8577		

Tablo 9.

Çalışanlar ile ilgili Stres kaynakları Faktörüne (Faktör 3) Ait Faktör Analizi ve Madde Analiz sonuçları

Madde	Faktör Ortak Varyansı	Faktör Yük Değeri	Madde – Toplam Korelasyonu
Madde 7	0.493	0.514	0.5699
Madde 8	0.562	0.564	0.5436
Madde 13	0.561	0.675	0.5570
Madde 16	0.574	0.428	0.4646
Madde 29	0.722	0.716	0.7186
Madde 30	0.816	0.793	0.7144
Madde 35	0.508	0.558	0.5436
Cronbach Alfa Katsayısı	0.8364		

Tablo 10.

Yönetim ile ilgili stres kaynakları Faktörüne(Faktör 4) Ait Faktör Analizi ve Madde Analiz sonuçları

Madde	Faktör Ortak Varyansı	Faktör Yük Değeri	Madde – Toplam Korelasyonu
Madde 10	0.619	0.762	0.5997
Madde 11	0.517	0.651	0.4841
Madde 17	0.629	0.481	0.5097
Madde 21	0.622	0.565	0.6448
Madde 22	0.640	0.479	0.5994
Madde 24	0.491	0.430	0.5354
Madde 33	0.496	0.625	0.4714
Cronbach Alfa Katsayısı	0.8094		

Tablo 11.

İşYükü ile ilgili stres kaynakları Faktörüne (Faktör 5) Ait Faktör Analizi ve Madde Analiz sonuçları

Madde	Faktör Ortak Varyansı	Faktör Yük Değeri	Madde – Toplam Korelasyonu
Madde 9	0.506	0.609	0.5859
Madde 12	0.388	0.579	0.5657
Madde 18	0.558	0.583	0.5286
Madde 34	0.669	0.728	0.4424
Cronbach Alfa Katsayısı	0.7375		

Tablo 7, Tablo 8, Tablo 9,ve Tablo 10' Tablo 11' de verilen değerler ışığında okul yöneticilerinin stres kaynaklarına yaklaşım dereceleri bulunmuş ve yorumlanmıştır.

Geçerliliği ve güvenirliliği sınanmış olan 5'li likert ölçeğinde hazırlanan anketin, okul yöneticilerinin stres kaynaklarına yaklaşım derecelerine ilişkin puan sınırları **Tablo 12**'de verilmiştir.

Tablo 12.

Okul Yöneticilerinin Stres Kaynaklarına Yaklaşım Derecelerine ilişkin Puan Sınırları

Seçenekler	Puanlar	Puan Sınırları ($\overline{X}$)
Asla	1	1.00 – 1.79
Nadiren	2	1.80 – 2.59
Bazen	3	2.60 – 3.39
Sık Sık	4	3.40 – 4.19
Daima	5	4.20 – 5.00

Davis ve Newstrom, (1988:462); Certo,(1992:367); Schermerborn ve Diğerleri, (1988:536); Robbins, (1989:513); Kreitner ve Kinicki,(1989:568); Werther ve Davis, (1985:420); Hugh ve Feldman'ın (1986:471) Stres ve performans arasındaki ilişki değerlendirmesi ışığında ve uzman görüşü olarak Tez Danışmanı Doç. Dr. Aydın ANKAY'ın görüşleri doğrultusunda **Tablo 12'**deki puanlama esas alınarak;

- $\overline{X}$ **= 1.00 – 2.59** Düşük Stres Bölgesi
- $\overline{X}$ **= 2.60 – 3.39** Optimum verimlilik Bölgesi (Orta Düzeyde stres Bölgesi)
- $\overline{X}$ **= 3.40 – 5.00** Yüksek stres Bölgesi

olarak kabul edilmiştir.

BÖLÜM IV

BULGULAR ve YORUMLAR

Araştırmanın bu bölümünde, araştırmanın alt problemlerine yönelik olarak uygulanan veri toplama aracı ile elde edilen verilerin çözümlenmesi sonucu elde edilen bulgulara ve ilgili alanyazına dayalı olarak yapılan yorumlara yer verilmiştir.

4.1. Evrendeki Okul yöneticilerinin Faktörlere(Faktör 1, Faktör 2, Faktör 3, Faktör 4, Faktör 5) Ait yaklaşımlarına ilişkin Bulgu ve Yorumlar

Bu bölümde okul yöneticilerinin stres kaynaklarına ilişkin yaklaşımlarına ait bulgular her faktörde ayrı ayrı incelenecektir.

4.1.1. Evrendeki Okul yöneticilerinin Genel stres kaynakları Faktörüne (Faktör1) Ait yaklaşımlarına ilişkin Bulgu ve Yorumlar

Genel Stres Kaynakları Faktörü(Faktör1) ağırlıklı olarak Sosyal stres kaynakları, Çalışanlar ile ilgili stres kaynakları, Yönetsel stres kaynakları, İş yükü ile ilgili stres kaynakları dışında kalan genel stres kaynaklarını kapsamaktadır.

Faktöre ait maddeler aşağıda verilmiştir:

Madde 1 : Görev ve yetkilerdeki dengesizlik

Madde 2 : Görevde istikrarsızlık.

Madde 3 : Görevde belirsizlik

Madde 4 : Siyasal karışma ve baskı

Madde 5 : Halkla ilişkilerde ortaya çıkan zorluklar

Madde 6 : Amirlerle ilişkilerde ortaya çıkan sürtüşme ve sorunlar.

Madde 14: Bir işi belli bir sürede bitirme zorunluluğu.

Madde 15: Yeterli araç ve gereçten yoksun olma.

Madde 27: Aşırı imza ve yazışma nedeni ile temel yönetsel/örgütsel sorunlara zaman ayıramama.

Madde 28: Örgütsel amaç ve politikalara yeterince uyulmadığı duygusu.

Madde 31: Sorumluluk almaktan kaçınma.

Madde 32: Başarının ödüllendirilmeyeceği kaygısı

Tablo 13' de Okul Yöneticilerinin Genel Stres kaynakları Faktörüne(Faktör1) Ait Yaklaşımlarına İlişkin İstatistiksel bilgiler verilmektedir.

Genel olarak bakıldığında, Okul Yöneticilerinin Genel Stres kaynakları Faktörüne ait yaklaşımlarının Aritmatik Ortalamaları 3,26 ile 2,46 arasında değişmektedir. Faktörü oluşturan on iki adet stres kaynağının aritmetik ortalamalarının puan farkları 1,02'dir. Faktörün aritmatik ortalaması 2,68 çıkması Okul Yöneticilerinin bu faktörü genellikle Optimum Verimlilik Bölgesi ($2,60 \leq \overline{X} \leq 3,39$) içerisinde değerlendirdiklerini göstermektedir.

Genel Stres kaynakları Faktörünün(Faktör 1), oluşturduğu stres kaynaklarından "Yeterli Araç ve Gereçten yoksun Olma" (M15) seçeneği Okul Yöneticileri tarafından ilk sırada tercih edilmiştir($\overline{X} = 3,26$). Maddenin aritmatik ortalaması Optimum Verimlilik bölgesine girmektedir. Optimum Verimlilik Bölgesi içerisinde yer alan Genel Stres kaynakları Faktörüne ait, diğer stres kaynaklarının sıralaması şöyledir:

Tablo 13.

Genel Stres kaynakları Faktörüne (Faktör1) İlişkin İstatistiki Bilgiler

Madde No	Genel Stres Kaynakları Faktörüne İlişkin Maddeler	N	$\overline{X}$	Ss	D
M 15	Yeterli araç-gereçten yoksun olma	91	3,26	1,052	1
M 1	Görev ve yetkilerdeki dengesizlik	91	3,10	1,126	2
M 32	Başarının ödullendirilmeyeceği kaygısı	91	2,80	1,352	3
M 2	Görevde istikrarsızlık	91	2,77	1,136	4
M 14	Bir işi belli bir sürede bitirme zorunlulugu	91	2,76	1,158	5
M 3	Görevde belirsizlik	91	2,73	1,184	6
M 4	Siyasal karışma ve baskı	91	2,63	1,532	7
M 5	Halkla ilişkilerde ortaya çıkan zorluklar	91	2,57	0,896	8
M 27	Aşırı imza ve yazışma nedeniyle temel yonetsel /örgutsel sorunlara zaman ayıramama	91	2,56	1,204	9
M 28	Örgutsel amaç ve politikalara yeterince uyulmadığı duygusu	91	2,46	1,014	10
M 6	Amirlerle ilişkilerde ortaya çıkan sürtüşme ve sorunlar	91	2,36	0,925	11
M 31	Sorumluluk almaktan kaçınma	91	2,24	1,177	12
	TOPLAM	**91**	**2.68**	**0,81**	

İkinci sırada $\overline{X}$ = 3,10 değeri ile "Görev ve yetkilerdeki dengesizlik" (M1), üçüncü sırada $\overline{X}$ = 2,80 değeri ile "Başarının ödüllendirilmeyeceği kaygısı" (M32), dördüncü sırada $\overline{X}$ = 2,77 değeri ile "Görevde İstikrarsızlık" (M2), beşinci sırada $\overline{X}$ = 2,76 değeri ile "Bir işi belli sürede bitirme zorunluluğu"(M14), altıncı sırada $\overline{X}$ = 2,73' lük ortalama ile "Görevde belirsizlik"(M3) ve yedinci sırada $\overline{X}$ = 2,63' lük otalama ile "Siyasal karışma ve baskı"(M4) bulunmaktadır.

Sekicinci sıradan itibaren, yöneticilerin maddelere verdikleri puanların aritmetik ortalamaları $\overline{X}$ < 2,59 olduğundan "Halkla ilişkilerde ortaya çıkan zorluklar"(M5), "Aşırı imza ve yazışma nedeniyle temel yonetsel /örgutsel sorunlara zaman ayıramama"(M27), "Örgutsel amaç ve politikalara yeterince uyulmadığı duygusu"(M28), "Amirlerle ilişkilerde ortaya çıkan sürtüşme ve sorunlar"(M6),

"Sorumluluk almaktan kaçınma"(M31) seçenekleri Düşük Stres Bölgesinde bulunmaktadır.

Yöneticiler "Halkla ilişkilerde ortaya çıkan zorluklar" ifadesinin yer aldığı Madde 5'i ($\overline{X}$ = 2,57) ile sekizinci sırada tercih etmektedirler. Dokuzuncu sırada tercih edilen "Aşırı imza ve yazışma nedeniyle temel yönetsel /örgutsel sorunlara zaman ayıramama"ifadesinin yer aldığı Madde 27'nin aritmetik ortalaması 2,56'dır.Onuncu sırada $\overline{X}$ = 2,46 değeri ile "Örgutsel amaç ve politikalara yeterince uyulmadığı duygusu"(M28) yer almaktadır.Yöneticiler Genel Stres kaynakları içerisinde, en az stres yaratan kaynaklar olarak, $\overline{X}$ = 2,36 değeri ile "Amirlerle ilşkilerde ortaya çıkan sürtüşme ve sorunlar"ı (M6) onbirinci sırada ve son olarak $\overline{X}$ = 2,24 değeri ile "Sorumluluk almaktan kaçınma"yı (M31) onikincisırada tercih etmişlerdir.

Tablo 13' de görüldüğü gibi evrendeki okul yöneticileri için en önemli stres kaynağı yeterli araç ve gerece sahip olmamallarıdır. Bu stres kaynağı diğer faktörlerde göz önünde tutulduğunda (Faktör1, Faktör2, Faktör3, Faktör4, Faktör5) yine ilk sırada yer almaktadır.,Ancak bu stres kaynağı optimum verimlilik bölgesi içerisinde kaldığından yüksek strese sebeb olmamaktadır.

4.1.2. Evrendeki Okul yöneticilerinin Sosyal Stres Kaynakları Faktörüne(Faktör2) Ait yaklaşımlarına ilişkin Bulgu ve Yorumlar

Sosyal Stres kaynakları Faktörü; okul yöneticisinin iş yerinde sosyal faaliyetleri yapabilmesi, bu faaliyetlere katılabilmesi veya işinde monoton kalması; okuldaki diğer çalışanlar tarafından dışlanması ve iş ve kariyer geliştirme girişimleri

sırasında karşılaştığı stres kaynakları ile, ailesi ve sosyal yaşamını etkileyen stres kaynaklarını kapsamaktadır.

Faktöre ait maddeler aşağıda verilmiştir:

Madde 19: Vatandaş tarafından şikayet edilme
Madde 20: Güven vermeyen bir ortamda çalışma
Madde 23: Yönetimi geliştirmek için gereken tetbirleri zamanında alamama
Madde 25: Kararlara katılamama
Madde 26: Haberleşme kanallarının dışında kalma, dışlanma
Madde 36: Aile sorunlarının çalışma hayatını olumsuz olarak etkilemesi
Madde 37: İşyerindeki sorunların eve taşınması
Madde 38: Aileye ve sosyal yaşama yeterli zaman ayıramama
Madde 39: Yurt içinde ve dışında mesleki yönden kendini geliştirme imkanının sağlanmaması
Madde 40: İşin monoton olması

Tablo 14'de Okul Yöneticilerinin Sosyal Stres kaynakları Faktörüne (Faktör2) İlişkin Yaklaşımlarına Ait İstatistiksel bilgiler verilmektedir.

Okul Yöneticilerinin Sosyal Stres Kaynakları Faktörüne ait yaklaşımlarının Aritmatik Ortalamaları 2,86 ile 1,67 arasında değişmektedir. Faktörde yer alan on adet stres kaynağı oluşturan seçeneklerin aritmetik ortalamalarının puan farkları 1,19'dur.Faktörün aritmatik ortalaması 2,20 çıkması Okul Yöneticilerinin bu faktörü genel olarak Düşük Stres Bölgesi ($1,00 \leq \overline{X} \leq 2,59$) içerisinde değerlendirdiklerini göstermektedir.

Sosyal stres kaynakları faktörünün(Faktör2) oluşturduğu, stres kaynakları içerisinde, öncelikli sorun olarak okul yöneticilerinin karşısına çıkan stres kaynağı maddesi, "Yurt içinde ve dışında mesleki yönden kendini geliştirme imkanının sağlanmaması"(M39) seçeneğidir. Bu maddenin araştırma sonucunda ortaya çıkan

aritmetik ortalaması 2,86'dır. Bu seçenek $\overline{X}$>2,59 olduğundan dolayı, optimum verimlilik bölgesi içerisinde yer almaktadır ve Sosyal stres kaynakları faktöründe(Faktör2) Optimum Verimlilik Bölgesi içerisinde çıkan tek seçenek seçenektir.

Tablo 14.

Sosyal Stres Kaynakları Faktörüne (Faktör2) İlişkin İstatistiki Bilgiler

Madde No	Sosyal Stres Kaynakları Faktörüne(Faktör2) İlişkin Maddeler	N	$\overline{X}$	Ss	D
M 39	Yurt içinde ve dışında mesleki yönden kendini geliştirme imkanının sağlanmaması	91	2,86	1,111	1
M 40	İşin monoton olması	91	2,47	0,958	2
M 23	Yönetimi geliştirmek için gereken tetbirleri zamanında alamama	91	2,40	1.053	3
M 25	Kararlara katılamama	91	2,37	1,007	4
M 20	Güven vermeyen bir ortamda çalışma	91	2,24	1,205	5
M 38	Aileye ve sosyal yaşama yeterli zaman ayıramama	91	2,23	0,895	6
M 26	Haberleşme kanallarının dışında kalma, dışlanma	91	2,13	1,195	7
M 19	Vatandaş tarafından şikayet edilme	91	1,85	0,802	8
M 36	Aile sorunlarının çalışma hayatını olumsuz olarak etkilemesi	91	1,82	1,111	9
M 37	İşyerindeki sorunların eve taşınması	91	1,67	0,883	10
	TOPLAM	**91**	**2,20**	**0,68**	

İkinci sırada çıkan, "İşin monoton olması"(M40) seçeneği $\overline{X}$ = 2,47 değeriyle; üçüncü sırada çıkan, "Yönetimi geliştirmek için gereken tetbirleri zamanında alamama"(M23) seçeneği, $\overline{X}$ = 2,40 değeri ile;Dördüncü sırada çıkan "Kararlara katılamama"(M25) seçeneği, $\overline{X}$ = 2,37değeri ile, beşinci sırada yer alan "Güven vermeyen bir ortamda çalışma"(M20) seçeneği, $\overline{X}$ = 2,34değeri ile; altıcı sıradaki "Aileye ve sosyal yaşama yeterli zaman ayıramama"(M38) seçeneği, $\overline{X}$ =2,23 değeri ile; yedinci sıradaki "Haberleşme kanallarının dışında kalma, dışlanma"(M26) seçeneği, $\overline{X}$ = 2,13 değeri ile; sekizinci sıradaki "Vatandaş tarafından şikayet edilme"(M19) seçeneği, $\overline{X}$ = 1,85 değeri ile; dokuzuncu sıradaki

"Aile sorunlarının çalışma hayatını olumsuz olarak etkilemesi"(M36) seçeneği, $\overline{X}$=1,82 değeri ile; Onuncu sırada ve son olarak "İşyerindeki sorunların eve taşınması"(M37) seçeneği, $\overline{X}$= 1,67 değeri ile; Düşük Stres Bölgesi içerisinde yeralmıştır(1,00< $\overline{X}$ <2,60).

Sosyal stres kaynakları faktörüne(Faktör2) ait on adet stres yaratan kaynağından dokuzunun,bir bakıma tamamına yakınının Düşük Stres Bölgesi içerisinde yer alması düşündürücü ve yoruma açıktır.

4.1.3. Evrendeki Okul yöneticilerinin Çalışanlarla İlgili Stres Kaynakları Faktörüne (Faktör3) Ait yaklaşımlarına ilişkin Bulgu ve Yorumlar

Çalışanlarla ilgili stres kaynakları faktörü; Okul yöneticisinin, okulda bulunan ast kademesindeki çalışanlarla (Öğretmen, memur,hizmetli personel) ilişkisinde ortaya çıkan stres kaynaklarıdır.

Faktöre ait maddeler aşağıda verilmiştir:

Madde 7 : Astlarla ilişkilerde ortaya çıkan sürtüşme ve sorunlar.

Madde 8 : Sicil ve değerlendirme ile ilgili sorunlar

Madde 13: Yeterince eğitilmemiş ve yetiştirilmemiş personel ile çalışma mecburiyeti

Madde 16: Çalışanlar arasındaki yükselme hırsı ve rekabetebağlı olarak ortaya çıkan sorunlar

Madde 29: Çalışanlar arasındaki uyumsuz davranışların çokluğu

Madde 30: Çalışanlar arasındaki tartışma ve anlaşmazlıkların varlığı

Madde 35: Yapılan işin önemsenmemesi

Tablo 15'de Okul Yöneticilerinin Çalışanlarla İlgili Stres kaynakları Faktörüne (Faktör3) İlişkin Yaklaşımlarına Ait İstatistiksel bilgiler verilmektedir.

Tablo 15.

Çalışanlarla ilgili Stres Kaynakları Faktörüne (Faktör3) İlişkin İstatistiki Bilgiler

Madde No	Çalışanlarla İlgili Stres Kaynakları Faktörüne(Faktör3) İlişkin Maddeler	N	$\bar{X}$	Ss	D
M 13	Yeterince eğitilmemiş ve yetiştirilmemiş personel ile çalışma mecburiyeti	91	3,01	1,016	1
M 29	Çalışanlar arasında uyumsuz davranışların çokluğu	91	2,91	0,996	2
M 30	Çalışanlar arasındaki tartışma ve anlaşmazlıkların varlığı	91	2,78	1,016	3
M 7	Astlarla ilişkilerde ortaya çıkan sürtüşme ve sorunlar	91	2,73	0,895	4
M 35	Yapılan işin önemsenmemesi	91	2,42	1,023	5
M 16	Çalışanlar arasındaki yükselme hırsı ve rekabete bağlı olarak ortaya çıkan sorunlar	91	2,33	0,943	6
M 8	Sicil ve değerlendirme ile ilgili sorunlar	91	2,13	1,024	7
	TOPLAM	91	2,61	0,701	

Okul Yöneticilerinin, Çalışanlarla ilgili Stres Kaynakları Faktörüne(Faktör3) ait yaklaşımlarının Aritmatik Ortalamaları 3,01 ile 2,13 arasında değişmektedir. Çalışanlarla ilgili stres kaynakları faktörü(Faktör3) içerisinde yer alan yedi seçenek arasındaki artmetik ortalama puan farkları 0,88'dir. Faktörün aritmatik ortalaması 2,61 çıkması Okul Yöneticilerinin bu faktörü genel olarak Optimum Verimlilik Bölgesi ($2,60 \leq \bar{X} \leq 3,39$) içerisinde değerlendirdiklerini göstermektedir.

Çalışanlarla ilgili stres kaynakları faktöründeki (Faktör3) maddelere ayrı ayrı bakıldığı zaman, okul yöneticileri için birinci derecede önem taşıyan stres kaynağının "Yeterince eğitilmemiş ve yetiştirilmemiş personel ile çalışma mecburiyeti"(M13) olduğu görünmektedir. Bu stres kaynağının okul yöneticileri nezdindeki aritmetik ortalaması 3,01'dir. Bu aritmetik ortalama değeri $\bar{X}$>2,59 olduğundan Optimum Verimlilik Bölgesi($2,60 \leq \bar{X} \leq 3,39$) içerisinde yer almaktadır.

Optimum Verimlilik Bölgesi içerisinde yer alan diğer seçenekler ise "Çalışanlar arasında uyumsuz davranışların çokluğu"(M29), "Çalışanlar arasındaki tartışma ve anlaşmazlıkların varlığı"(M30), "Astlarla ilişkilerde ortaya çıkan sürtüşme ve sorunlar"(M7)'dir.

Okul yöneticileri, "Çalışanlar arasında uyumsuz davranışların çokluğu"(M29) seçeneğini $\overline{X}$ = 2,91 değeri ile ikinci sırada, "Çalışanlar arasındaki tartışma ve anlaşmazlıkların varlığı"(M30) seçeneğini $\overline{X}$ = 2,78 değeri ile üçüncü sırada, "Astlarla ilişkilerde ortaya çıkan sürtüşme ve sorunlar"(M7) seçeneğini $\overline{X}$ = 2,73 seçeneği ile dördüncü sırada değerlendirmiştir.

Beşinci sıradan itibaren sıralanan "Yapılan işin önemsenmemesi"(M35), "Çalışanlar arasındaki yükselme hırsı ve rekabete baglı olarak ortaya çıkan sorunlar"(M16), "Sicil ve değerlendirme ile ilgili sorunlar"(M8) seçenekleri $\overline{X}$ < 2,60 olduğu için Düşük Stres Bölgesi içerisinde yer almaktadırlar.

"Yapılan işin önemsenmemesi"(M35) seçeneği $\overline{X}$ = 2,42 değeri ile beşinci sırada, "Çalışanlar arasındaki yükselme hırsı ve rekabete baglı olarak ortaya çıkan sorunlar"(M16) seçeneği $\overline{X}$ = 2,33 değeri ile altıcı sırada, "Sicil ve değerlendirme ile ilgili sorunlar"(M8) seçeneği $\overline{X}$ = 2,13 değeri ile yedinci sırada yer almıştır.

4.1.4. Evrendeki Okul yöneticilerinin Yönetim ile İlgili Stres Kaynakları Faktörüne(Faktör4) Ait yaklaşımlarına İlişkin Bulgu ve Yorumlar

Yönetim ile ilgili stres kaynakları faktörü (Faktör4); Okul yöneticisinin, okuldaki çalışanlara (Öğretmen, memur, hizmetli personel) ve öğrencilere yönelik yönetsel görevleri ve okul disiplinin sağlanmasına yönelik görevi sırasında ortaya

çıkan stres kaynakları ile okul yönetimi sırasında kendi kararlarını etkileyen stres kaynaklarından oluşmaktadır.

Faktöre ait maddeler aşağıdadır:

Madde 10: Aşırı disiplin ve baskı
Madde 11: Sıkı denetim ve gözetim
Madde 17: Görevini yaparken engellendiği duygusuna kapılma
Madde 21: Karar vermek için yeterli yetkiye sahip olmama
Madde 22: Karar vermede zorlanma
Madde 24: Yönetsel uygılamaları eleştirememe
Madde 33: Bir işi başarabilmek için risk göze alabilme

Tablo 16' da Okul Yöneticilerinin Yönetim ile İlgili Stres kaynakları Faktörüne (Faktör4) İlişkin Yaklaşımlarına Ait İstatistiksel bilgiler verilmektedir.

Tablo 16.

Yönetim ile ilgili Stres Kaynakları Faktörüne (Faktör4) İlişkin İstatistiki Bilgiler

Madde No	Yönetim ile İlgili Stres Kaynakları Faktörüne(Faktör4) İlişkin Maddeler	N	$\bar{X}$	Ss	D
M 21	Karar vermek için gerekli yetkiye sahip olmama	91	2,76	1,214	1
M 24	Yönetsel uygulamaları eleştirememe	91	2,58	1,065	2
M 33	Bir işi başarabilmek için risk göze alabilme	91	2,58	1,174	3
M 17	Görevini yaparken engellendigi duygusuna kapılma	91	2,40	1,214	4
M 10	Aşırı disiplin ve baskı	91	2,16	1,065	5
M 22	Karar vermede zorlanma	91	2,15	1,174	6
M 11	Sıkı denetim ve gozetim	91	2,08	0,941	7
	TOPLAM	91	2,38	0,707	

Okul yöneticilerinin;Yönetim ile ilgili stres kaynakları faktörüne(Faktör4) ait yaklaşımlarının aritmetik ortalamaları 2,76 ile 2,08 arasında değişmektedir.Faktöre ait aritmetik ortalama puanlarının farkları 0,68'dir. Faktörün aritmetik ortalaması 2,38'dir. Bu değerle Yönetim ile ilgili stres kaynakları faktörü(Faktör4) aritmetik ortalaması Düşük Stres Bölgesi($1,00 \leq \overline{X} \leq 2,59$) içerisinde yer almıştır.

Okul yöneticileri için bu faktörde en çok stres kaynağı olarak gösterilen seçenek $\overline{X}$ = 2,76 değeri ile "Karar vermek için gerekli yetkiye sahip olmama"(M21)'dir. Bu stres kaynağının değerinin $\overline{X}$ >2,59 olması, seçeneği optimum verimlilik bölgesi içerisinde çıkartmıştır. Bu seçenek faktördeki tek Optimum Verimlilik Bölgesi($2,60 \leq \overline{X} \leq 3,39$) içerisinde yeralan maddedir.

İkinci sırada çıkan "Yönetsel uygulamaları eleştirememe"(M24) seçeneği $\overline{X}$ = 2,58 değeri ile, üçüncü sırada çıkan "Bir işi başarabilmek için risk göze alabilme"(M33) seçeneği $\overline{X}$ = 2,58 değeri ile, dördüncü sırada yer alan "Görevini yaparken engellendigi duygusuna kapılma"(M17) seçeneği $\overline{X}$ = 2,40 değeri ile, beşinci sırada yer alan "Aşırı disiplin ve baskı"(M10) seçeneği $\overline{X}$ = 2,16 değeri ile, altıncı sıradaki "Karar vermede zorlanma"(M22) seçeneği $\overline{X}$ = 2,15 değeri ile, yedinci sıradaki " Sıkı denetim ve gözetim"(M11) seçeneği $\overline{X}$ = 2,08 değeri ile Düşük Stres Bölgesi($1,00 \leq \overline{X} \leq 2,59$) içerisinde yer almışlardır.

4.1.5. Evrendeki Okul yöneticilerinin İş yükü ile İlgili Stres Kaynakları Faktörüne(Faktör5) Ait yaklaşımlarına ilişkin Bulgu ve Yorumlar

İş Yükü ile ilgili stres kaynakları Faktörü(Faktör5); Okul yöneticisinin, yaptığı işin yükünün fazlalığı, çalışma saatlerinin gereğinden uzun ve yorucu olması,

işin sorumluluğunun fazla olması ve yaptığı göreve karşılık hakedişlerinin yeterliliği ile ilğili stres kaynaklarını içermektedir.

Faktöre ait maddeler aşağıdadır:

Madde 9: Yetersiz maaş ve maddi sorunlar
Madde 12: Uzun ve yorucu çalışma ssatleri
Madde 18: Aşırı mali sorumluluk içinde bulunma
Madde 34: İş yükünün fazlalığı

Tablo 17' de Okul Yöneticilerinin İş yükü ile İlgili Stres kaynakları Faktörüne(Faktör5) İlişkin Yaklaşımlarına Ait İstatistiksel bilgiler verilmektedir.

Tablo 17.

İş yükü ile ilgili Stres Kaynakları Faktörüne (Faktör5) İlişkin İstatistiki Bilgiler

Madde No	İş Yükü ile İlgili Stres Kaynakları Faktörüne(Faktör5) İlişkin Maddeler	N	$\bar{X}$	Ss	D
M 9	Yetersiz maaş ve maddi sorunlar	91	2,76	1,148	1
M 12	Uzun ve yorucu çalışma saatleri	91	2,65	1,089	2
M 34	İş yükünün fazlalığı	91	2,63	1,050	3
M 18	Aşırı mali sorumluluk duygusu içinde bulunma	91	2,15	1,135	4
	TOPLAM	91	2,54	0,825	

Okul yöneticilerinin İş yükü ile ilgili Stres Kaynakları Faktörüne(Faktör5) yaklaşımlarının aritmetik ortalaması 2,76 ile 2,54 arasında değişmektedir. Faktöre ait seçeneklerin, aritmetik ortalama puanlarının farkları 0,22'dir.Faktörün aritmetik ortalaması 2,54'dür. Bu değer ile faktör Düşük Stres Bölgesi($1,00 \leq \bar{X} \leq 2,59$) içerisinde yer almıştır.

İş yükü ile ilgili stres kaynakları faktöründe(Faktör5), okul yöneticileri tarafından öncelikli stres kaynağı olarak belirtilen ilk seçenek "Yetersiz maaş ve maddi sorunlar" (M9)' dur. Seçeneğin aritmatik ortalaması 2,76 çıkması, bu seçeneğin Optimum Verimlilik Bölgesi($2,60 \leq \overline{X} \leq 3,39$) içinde yer almasına yol açmıştır.Optimum Verimlilik Bölgesi içinde yer alan diğer seçenekler; $\overline{X} = 2,65$ değeri ile "Uzun ve yorucu çalışma saatleri"(M12) ikinci sırada, $\overline{X} = 2,63$ değeri ile "İş yükünün fazlalığı"(M34)'dür.

Faktördeki son seçenek olan "Aşırı mali sorumluluk duygusu içinde bulunma"(M18) seçeneği $\overline{X} = 2,15$ değeri ile Düşük Stres Bölgesi($1,00 \leq \overline{X} \leq 2,59$) içerisinde yer almıştır.

4.2. Evrendeki Okul Yöneticilerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Stres Kaynaklarına Yaklaşımlarına ait Bulgu ve Yorumlar

Bu bölümde okul yöneticilerinin cinsiyet değişkenine göre stres kaynaklarına yaklaşımlarına ait t – testi bulguları faktör bazında ayrı ayrı incelenecektir.

Okul yöneticilerinin Cinsiyet değişkenine Göre Genel Stres kaynakları Faktörüne (Faktör1) yaklaşımlarına Ait t – Testi Bulguları **Tablo 18'** de verilmektedir.

Tablo 18' de ki verilere göre evrende bulunan 48 kadın ve 43 erkek yöneticinin yapılan t –testi sonucunda cinsiyet değişkenine göre, Genel Stres Kaynakları Faktörüne (Faktör 1) ait yaklaşımları şöyledir:

Tablo 18.

Cinsiyet değişkenine Göre Genel Stres kaynakları Faktörüne (Faktör1) yaklaşımlarına Ait t – Testi Bulguları

	Genel Stres Kaynakları Faktörüne İlişkin Maddeler	Cinsiyet	N	$\bar{X}$	Ss	sd	t	p
M 1	Görev ve yetkilerde dengesizlik	Kadın	48	2,94	1,34	89	1,49	0,14
		Erkek	43	3,28	0,79			
M 2	Görevde istikrarsızlık	Kadın	48	2,79	1,22	89	0,20	0,84
		Erkek	43	2,74	1,04			
M 3	Görevde belirsizlik	Kadın	48	2,81	1,29	89	0,75	0,45
		Erkek	43	2,63	1,04			
M 4	Siyasal karışma ve baskı	Kadın	48	2,73	1,62	89	0,67	0,49
		Erkek	43	2,51	1,43			
M 5	Halkla ilişkilerde ortaya çıkan zorluklar	Kadın	48	2,54	0,89	89	0,33	0,74
		Erkek	43	2,60	0,90			
M 6	Amirlerle ilişkilerde ortaya çıkan sürtüşme ve sorunlar	Kadın	48	2,52	1,01	89	1,76	0,08
		Erkek	43	2,19	0,79			
M 14	Bir işi belli bir sürede bitirme zorunlulugu	Kadın	48	2,94	1,24	89	1,58	0,11
		Erkek	43	2,56	1,03			
M 15	Yeterli araç-gereçten yoksun olma	Kadın	48	3,15	1,07	89	1,13	0,26
		Erkek	43	3,40	1,02			
M 27	Aşırı imza ve yazışma nedeniyle temel yönetsel /örgutsel sorunlara zaman ayıramama	Kadın	48	2,65	1,34	89	0,72	0,47
		Erkek	43	2,47	1,03			
M 28	Örgutsel amaç ve politikalara yeterince uyulmadığı duygusu	Kadın	48	2,52	1,03	89	0,58	0,55
		Erkek	43	2,40	1,03			
M 31	Sorumluluk almaktan kaçınma	Kadın	48	2,35	1,32	89	0,97	0,33
		Erkek	43	2,12	0,98			
M 32	Başarının ödullendirilmeyeceği kaygısı	Kadın	48	2,71	1,45	89	0,70	0,48
		Erkek	43	2,91	1,23			
P<0,05	**Genel Stres Kaynakları Faktörü (Faktör 1)**	Kadın	48	2,72	0,93	89	0,42	0,67
		Erkek	43	2,64	0,65			

Görev ve yetkilerde dengesizlik(M1), Görevde istikrarsızlık(M2), Görevde belirsizlik(M3), Siyasal karışma ve baskı(M4), Halkla ilişkilerde ortaya çıkan zorluklar(M5), Amirlerle ilişkilerde ortaya çıkan sürtüşme ve sorunlar(M6), Bir işi belli bir sürede bitirme zorunlulugu(M14), Yeterli araç-gereçten yoksun olma(M15), Aşırı imza ve yazışma nedeniyle temel yönetsel / örgutsel sorunlara zaman ayıramama(M27), Örgutsel amaç ve politikalara yeterince uyulmadığı duygusu(M28), Sorumluluk almaktan kaçınma(M31), Başarının ödullendirilmeyeceği kaygısı (M32)maddelerinde kadın ve erkek yöneticilerin vermiş oldukları cevaplara göre yaklaşımlarında cinsiyet değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır ($p>0,05$)

Genel Stres Kaynakları Faktörüne (Faktör 1) genel olarak bakıldığında, kadın ve erkek yöneticilerin bu maddeye vermiş oldukları cevaplara göre yaklaşımlarında cinsiyet değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur[$t_{(89)} = 0.42$, $p>0,05$].

Okul yöneticilerinin Cinsiyet değişkenine göre Sosyal Stres kaynakları Faktörüne (Faktör2) yaklaşımlarına Ait t – Testi Bulguları **Tablo 19'**da verilmektedir.

Tablo 19' da Evrende bulunan 48 kadın ve 43 erkek yöneticinin yapılan t –testi sonucunda cinsiyet değişkenine göre, Sosyal Stres Kaynakları Faktörüne (Faktör 2) ait yaklaşımları şöyledir:

Vatandas tarafından şikayet edilme(M19), Güven vermeyen bir ortamda çalışma(M20), Haberleşme kanallarının dışında kalma dışlanma(M26), Aile sorunlarının çalışma hayatını olumsuz etkilemesi(M36), İş yerindeki sorunların eve taşınması(M37), Aileye ve sosyal yaşama yeterli zaman ayıramama(M38), Yurt içinde ve yurt dışında mesleki yönden kendini geliştirme imkanının sağlanmaması(M39), İşin monoton olması(M40) maddelerinde kadın ve erkek yöneticilerin vermiş oldukları cevaplara göre yaklaşımlarında cinsiyet değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark görülmemiştir($p>0,05$).

Tablo 19.

Cinsiyet değişkenine göre Sosyal Stres kaynakları Faktörüne (Faktör2) yaklaşımlarına Ait t – Testi Bulguları

	Sosyal Stres Kaynakları Faktörüne İlişkin Maddeler	Cinsiyet	N	$\bar{X}$	Ss	sd	t	p
M 19	Vatandaş tarafından şikayet edilme	**Kadın**	48	1,81	0,91	89	0,42	0,66
		Erkek	43	1,88	0,66			
M 20	Güven vermeyen bir ortamda çalışma	**Kadın**	48	2,27	1,26	89	0,24	0,80
		Erkek	43	2,21	1,14			
M 23	Yönetimi geliştirme için gereken tedbirleri zamanında alamama	**Kadın**	48	2,60	1,14	89	**2,05**	**0,04***
		Erkek	43	2,16	0,89			
M 25	Kararlara katılamama	**Kadın**	48	2,63	1,10	89	**2,63**	**0,01***
		Erkek	43	2,09	0,81			
M 26	Haberleşme kanallarının dışında kalma dışlanma	**Kadın**	48	2,33	1,40	89	1,76	0,08
		Erkek	43	1,91	0,86			
M 36	Aile sorunlarının çalışma hayatını olumsuz etkilemesi	**Kadın**	48	1,79	1,18	89	0,29	0,76
		Erkek	43	1,86	1,03			
M 37	İş yerindeki sorunların eve taşınması	**Kadın**	48	1,67	0,99	89	0,04	0,96
		Erkek	43	1,67	0,74			
M 38	Aileye ve sosyal yaşama yeterli zaman ayıramama	**Kadın**	48	2,23	0,97	89	0,01	0,98
		Erkek	43	2,23	0,81			
M 39	Yurt içinde ve yurt dışında mesleki yönden kendini geliştirme imkanının sağlanmaması	**Kadın**	48	2,96	1,16	89	0,92	0,35
		Erkek	43	2,74	1,04			
M 40	İşin monoton olması	**Kadın**	48	2,56	1,07	89	0,95	0,34
		Erkek	43	2,37	0,81			
	Sosyal Stres Kaynakları Faktörü (Faktör 2)	**Kadın**	48	2,28	0,79	89	1,22	0,22
		Erkek	43	2,11	0,52			

P<0,05

Sosyal Stres Kaynakları Faktörüne (Faktör 2) genel olarak bakıldığında ise; Cinsiyet değişkenine göre, kadın ve erkek yöneticilerin genek olarak faktöre vermiş oldukları puanların aritmatik ortalamalarında anlamlı bir fark bulunmamıştır[$t_{(89)}$ = 1.22 , p>0,05].

******Madde 23. Yönetimi geliştirme için gereken tedbirleri zamanında alamama:* Cinsiyet değişkenine göre, kadın ve erkek yöneticilerin bu maddeye vermiş oldukları puanların aritmatik ortalamalarında anlamlı bir fark bulunmuştur**[$t_{(89)}$ =2,05, p<0,05].**

Bu madde cinsiyet değişkenine göre, kadın yöneticilerin ($\overline{X}$ = 2,60) vermiş oldukları cevapların aritmetik ortalaması ile optimum verimlilik bölgesinde (2,60 $\leq \overline{X} \leq$ 3,39) ve erkek yöneticiler ($\overline{X}$ = 2,16), vermiş oldukları puanların aritmetik ortalaması ile düşük stres bölgesi (1,00 $\leq \overline{X} \leq$ 2,59) içerisinde yer almıştır.

******Madde 25. Kararlara katılamama:* Cinsiyet değişkenine göre, kadın ve erkek yöneticilerin bu maddeye vermiş oldukları puanların aritmatik ortalamalarında anlamlı bir fark bulunmuştur**[$t_{(89)}$ =2,63, p<0,05].**

Bu madde de cinsiyet değişkenine göre, kadın yöneticilerin($\overline{X}$ = 2,63) vermiş oldukları cevapların aritmetik ortalaması ile optimum verimlilik bölgesinde (2,60 $\leq \overline{X} \leq$ 3,39) ve erkek yöneticiler ($\overline{X}$ = 2,09), vermiş oldukları puanların aritmetik ortalaması ile düşük stres bölgesi (1,00 $\leq \overline{X} \leq$ 2,59) içerisinde yer almıştır.

Okul yöneticilerinin Cinsiyet değişkenine göre Çalışanlarla ilgili Stres kaynakları Faktörüne (Faktör3) yaklaşımlarına Ait t – Testi Bulguları **Tablo 20'** de verilmektedir.

Astlarla ilişkilerde ortaya çıkan sürtüşme ve sorunlar(M7), Sicil ve değerlendirme ile ilgili sorunlar(M8), Yeterince eğitilmemiş ve yetiştirilmemiş personelle çalışma mecburiyeti(M13), Çalışanlar arasındaki yükselme hırsı ve

rekabete bağlı olarak ortaya çıkan sorunlar(M16), Çalışanlar arasında uyumsuz davranışların çokluğu(M29) ,Çalışanlar arasındaki tartışma ve anlaşmazlıkların varlığı(M30), Yapılan işin önemsenmemesi(M35) maddelerinde yöneticilerin vermiş oldukları cevaplara göre yaklaşımlarında cinsiyet değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark görülmemiştir(p>0,05).

Tablo 20.

Cinsiyet değişkenine göre Çalışanlarla ilgili Stres kaynakları Faktörüne (Faktör3) yaklaşımlarına Ait t – Testi Bulguları

	Çalışanlarla ilgili Stres kaynakları Faktörüne İlişkin Maddeler	Cinsiyet	N	$\bar{X}$	Ss	sd	t	p
M 7	Astlarla ilişkilerde ortaya çıkan sürtüşme ve sorunlar	Kadın	48	2,77	0,92	89	0,51	0,60
		Erkek	43	2,67	0,86			
M 8	Sicil ve değerlendirme ile ilgili sorunlar	Kadın	48	2,10	1,11	89	0,27	0,78
		Erkek	43	2,16	0,92			
M 13	Yeterince eğitilmemiş ve yetiştirilmemiş personelle çalışma mecburiyeti	Kadın	48	3,19	1,08	89	1,78	0,07
		Erkek	43	2,81	0,90			
M 16	Çalışanlar arasındaki yükselme hırsı ve rekabete bağlı olarak ortaya çıkan sorunlar	Kadın	48	2,42	1,06	89	0,94	0,34
		Erkek	43	2,23	0,78			
M 29	Çalışanlar arasında uyumsuz davranışların çokluğu	Kadın	48	2,98	1,04	89	0,68	0,49
		Erkek	43	2,84	0,94			
M 30	Çalışanlar arasındaki tartışma ve anlaşmazlıkların varlığı	Kadın	48	2,88	1,08	89	0,95	0,34
		Erkek	43	2,67	0,91			
M 35	Yapılan işin önemsenmemesi	Kadın	48	2,58	1,12	89	1,67	0,09
		Erkek	43	2,23	0,86			
	Çalışanlarla ilgili Stres kaynakları Faktörü (Faktör3)	Kadın	48	2,70	0,81	89	1,28	0,20
		Erkek	43	2,51	0,54			

P<0,05

Çalışanlarla ilgili Stres kaynakları Faktörüne (Faktör3) genel olarak bakıldığında ise; Cinsiyet değişkenine göre, kadın ve erkek yöneticilerin genel olarak faktöre vermiş oldukları puanların aritmatik ortalamalarında anlamlı bir fark bulunmamıştır[$t_{(89)} = 1.28$,$p>0,05$].

Tablo 21.

Cinsiyet değişkenine göre Yönetim ile ilgili Stres kaynakları Faktörüne (Faktör4) yaklaşımlarına Ait t – Testi Bulguları

	Yönetim ile ilgili Stres kaynakları Faktörüne İlişkin Maddeler	Cinsiyet	N	$\bar{X}$	Ss	sd	t	p
M 10	Aşırı disiplin ve baskı	**Kadın**	48	2,13	1,00	89	0,41	0,68
		Erkek	43	2,21	0,94			
M 11	Sıkı denetim ve gözetim	**Kadın**	48	2,25	1,04	89	1,89	0,06
		Erkek	43	1,88	0,79			
M 17	Görevini yaparken engellendigi duygusuna kapılma	**Kadın**	48	2,50	1,07	89	1,14	0,25
		Erkek	43	2,28	0,76			
M 21	Karar vermek için gerekli yetkiye sahip olmama	**Kadın**	48	2,79	1,32	89	0,27	0,78
		Erkek	43	2,72	1,09			
M 22	Karar vermede zorlanma	**Kadın**	48	2,25	1,04	89	1,09	0,27
		Erkek	43	2,05	0,72			
M 24	Yönetsel uygulamaları eleştirememe	**Kadın**	48	2,71	2,71	89	1,21	0,22
		Erkek	43	2,44	2,44			
M 33	Bir işi başarabilmek için risk göze alabilme	**Kadın**	48	2,56	1,25	89	0,17	0,86
		Erkek	43	2,60	1,09			
	Yönetim ile ilgili Stres kaynakları Faktörü (Faktör4)	**Kadın**	48	2,54	0,82	89	0,98	0,32
		Erkek	43	2,31	0,50			

P<0,05

Okul yöneticilerinin Cinsiyet değişkenine göre Yönetim ile ilgili Stres kaynakları Faktörüne (Faktör 4) yaklaşımlarına Ait t – Testi Bulguları **Tablo 21**'de verilmektedir.

Aşırı disiplin ve baskı(M10), Sıkı denetim ve gözetim(M11), Görevini yaparken engellendigi duygusuna kapılma(M17), Karar vermek için gerekli yetkiye sahip olmama(M21), Karar vermede zorlanma(M22),Yönetsel uygulamaları eleştirememe(M24), Madde 33. Bir işi başarabilmek için risk göze alabilme(M33) maddelerinde kadın ve erkek yöneticilerin vermiş oldukları cevaplara göre yaklaşımlarında cinsiyet değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark görülmemiştir($p>0,05$).

Yönetim ile ilgili Stres kaynakları Faktörüne (Faktör4) genel olarak bakıldığında ise; Cinsiyet değişkenine göre, kadın ve erkek yöneticilerin genel olarak faktöre vermiş oldukları puanların aritmatik ortalamalarında anlamlı bir fark bulunamamıştır[$t_{(89)}=0.98$,$p>0,05$].

Okul yöneticilerinin Cinsiyet değişkenine göre İş Yükü ile ilgili Stres kaynakları Faktörüne (Faktör5) yaklaşımlarına Ait t – Testi Bulguları **Tablo 22'** de verilmektedir.

Yetersiz maaş ve maddi sorunlar(M9), Aşırı mali sorumluluk duygusu içinde bulunma(M18), İş yükünün fazlalığı(M34) okul yöneticilerin vermiş oldukları cevaplara göre yaklaşımlarında cinsiyet değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark görülmemiştir($p>0,05$).

Madde 12. Uzun ve yorucu calışma saatleri: Bu madde cinsiyet değişkenine göre, kadın yöneticilerin($\overline{X}=2,42$) vermiş oldukları cevapların aritmetik ortalaması ile düşük stres bölgesi ($1,00 \leq \overline{X} \leq 2,59$) ve erkek yöneticiler ($\overline{X}=2,88$), vermiş oldukları puanların aritmetik ortalaması ile optimum verimlilik bölgesinde ($2,60 \leq \overline{X} \leq 3,39$) içerisinde yer almıştır.

Cinsiyet değişkenine göre, kadın ve erkek yöneticilerin bu maddeye vermiş oldukları puanların aritmatik ortalamalarında anlamlı bir fark bulunmuştur[$t_{(89)}$ **=0,21, p<0,05].**

Tablo 22.

Cinsiyet değişkenine göre İş Yükü ile ilgili Stres kaynakları Faktörüne (Faktör 5) yaklaşımlarına Ait t – Testi Bulguları

	İş Yükü ile ilgili Stres kaynakları Faktörüne İlişkin Maddeler	**Cinsiyet**	**N**	$\bar{X}$	**Ss**	**sd**	**t**	**p**
M 9	Yetersiz maaş ve maddi sorunlar	**Kadın**	48	2,65	1,22	89	0,99	0,32
		Erkek	43	2,88	1,05			
M 12	Uzun ve yorucu calışma saatleri	**Kadın**	48	2,42	0,98	89	**0,21**	**0,03***
		Erkek	43	2,91	1,15			
M 18	Aşırı mali sorumluluk duygusu içinde bulunma	**Kadın**	48	2,19	1,31	89	0,30	0,76
		Erkek	43	2,12	0,90			
M 34	İş yükünün fazlalığı	**Kadın**	48	2,60	1,08	89	0,21	0,83
		Erkek	43	2,65	1,02			
	İş Yükü ile ilgili Stres kaynakları Faktörü (Faktör 5)	**Kadın**	48	2,46	0,89	89	1,02	0,30
		Erkek	43	2,63	0,75			

P<0,05

İş Yükü ile ilgili Stres kaynakları Faktörüne (Faktör 5) genel olarak bakıldığında ise; Cinsiyet değişkenine göre, kadın ve erkek yöneticilerin genel olarak faktöre vermiş oldukları puanların aritmatik ortalamalarında anlamlı bir fark bulunamamıştır[$t_{(89)}$ =1,02 ,p>0,05].

4.3. Evrendeki Okul Yöneticilerinin Mesleki Kıdem değişkenine Göre Stres Kaynaklarına Yaklaşımlarına ait Bulgu ve Yorumlar

Bu bölümde okul yöneticilerinin Mesleki Kıdem değişkenine göre stres kaynaklarına yaklaşımlarına ait Tek yönlü Anova testi ile Varyans Analiz bulgulari faktör bazında ayrı ayrı incelenecektir.

Okul yöneticilerin vermiş olduğu cevapların, istatistiksel olarak ortalamalarında anlamlı çıkan ($p < 0,05$) maddeler, yapılan LSD Testindeki bulgular doğrultusunda bu bölümün sonunda yorumlanacaktır.

Okul yöneticilerinin Mesleki kıdem değişkenine göre Genel Stres Kaynakları Faktörüne (Faktör1) yaklaşımlarına Ait Varyans Analizi Bulguları **Tablo 23** de verilmektedir.

Tablo 23'de gösterilen okul yöneticilerinin Mesleki kıdem değişkenine göre Genel Stres Kaynakları Faktörüne ait maddelere yaklaşımları şöyledir:

Görev ve yetkilerde dengesizlik(M1), Görevde istikrarsızlık(M2), Görevde belirsizlik(M3), Halkla İlişkilerde ortaya çıkan zorluklar(M5), Amirlerle ilişkide ortaya çıkan sürtüşme ve sorunlar(M6), Bir işi belli bir sürede bitirme zorunluluğu(M14), Yeterli araç ve gereçten yoksun olma(M15),Aşırı imza ve yazışma nedeni ile temel yönetsel / örgütsel sorunlara zaman ayıramama(27), Örgütsel amaç ve politikalara yeterince uyulmadığı duygusu(M28), Sorumluluk almaktan kaçınma(M31), Başarının ödüllendirilmeyeceği kaygısı(M32) maddelerinde Okul yöneticilerinin vermiş oldukları cevaplara göre yaklaşımlarında mesleki kıdem değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır($p>0,05$)

Tablo 23.

Mesleki Kıdem değişkenine göre Genel Stres kaynakları Faktörüne (Faktör1) yaklaşımlarına Ait Varyans analizi Bulguları

Genel stres kaynakları Faktörüne ait Maddeler		Mesleki Kıdem	N	$\bar{X}$	Ss	Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler ORT.	F	p
MADDE 1	Görev ve yetkilerde dengesizlik	5 yıldan az	4	2,75	0,50	Gruplar Arası	13,563	5	2,713	2,29	0,05
		6-10 yıl	5	4,20	1,09						
		11-15 yıl	17	3,06	1,08	Gruplar İçi	100,547	85	1,183		
		16-20 yıl	28	3,21	1,22						
		21-25 yıl	23	3,22	0,79	TOPLAM	114,110	90	-----		
		26 yıl fazla	14	2,43	1,28						
MADDE 2	Görevde istikrarsızlık	5 yıldan az	4	2,25	0,50	Gruplar Arası	13,350	5	2,670	2,20	0,06
		6-10 yıl	5	2,25	0,89						
		11-15 yıl	17	2,94	0,89	Gruplar İçi	102,804	85	1,209		
		16-20 yıl	28	3,00	1,36						
		21-25 yıl	23	2,78	1,04	TOPLAM	116,154	90	-----		
		26 yıl fazla	14	2,00	0,96						
MADDE 3	Görevde belirsizlik	5 yıldan az	4	2,25	0,50	Gruplar Arası	10,407	5	2,081	1,52	0,18
		6-10 yıl	5	3,00	1,22						
		11-15 yıl	17	2,82	1,18	Gruplar İçi	115,725	85	1,361		
		16-20 yıl	28	2,89	1,22						
		21-25 yıl	23	2,91	1,12	TOPLAM	126,132	90	------		
		26 yıl fazla	14	2,00	1,17						
MADDE 4	Siyasal karışma ve baskı	5 yıldan az	4	1,75	0,95	Gruplar Arası	28,701	5	5,740	**2,67**	**0,02***
		6-10 yıl	5	3,80	1,78						
		11-15 yıl	17	3,35	1,49	Gruplar İçi	182,595	85	2,148		
		16-20 yıl	28	2,75	1,53						
		21-25 yıl	23	2,22	1,44	TOPLAM	211,297	90	-----		
		26 yıl fazla	14	2,00	1,30						
MADDE 5	Halkla İlişkilerde ortaya çıkan zorluklar	5 yıldan az	4	2,00	1,41	Gruplar Arası	4,093	5	0,819	1,02	0,41
		6-10 yıl	5	3,00	1,22						
		11-15 yıl	17	2,65	1,05	Gruplar İçi	68,193	85	0,802		
		16-20 yıl	28	2,71	0,85						
		21-25 yıl	23	2,52	0,73	TOPLAM	72,286	90	------		
		26 yıl fazla	14	2,29	0,72						
MADDE 6	Amirlerle iilşkide ortaya çıkan sürtüşme ve sorunlar	5 yıldan az	4	3,25	0,95	Gruplar Arası	8,067	5	1,613	8,067	0,89
		6-10 yıl	5	3,20	1,09						
		11-15 yıl	17	2,41	0,61	Gruplar İçi	68,966	85	0,811		
		16-20 yıl	28	2,21	0,95						
		21-25 yıl	23	2,30	0,70	TOPLAM	77,033	90	------		
		26 yıl fazla	14	2,14	1,23						

P<0,05

Genel stres kaynakları Faktörüne ait Maddeler		Mesleki Kıdem	N	$\bar{X}$	Ss	Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler ORT.	F	p
MADDE 14	Bir işi belli bir sürede bitirme zorunluluğu	5 yıldan az	4	2,00	1,41	Gruplar Arası	9,671	5	1,934	1,48	0,20
		6-10 yıl	5	3,20	1,78						
		11-15 yıl	17	2,35	0,93	Gruplar İçi	111,010	85	1,306		
		16-20 yıl	28	3,11	1,22						
		21-25 yıl	23	2,74	0,96	TOPLAM	120,681	90	------		
		26 yıl fazla	14	2,64	1,15						
MADDE 15	Yeterli araç ve gereçten yoksun olma	5 yıldan az	4	2,50	0,57	Gruplar Arası	6,569	5	1,314	1,19	0,31
		6-10 yıl	5	4,00	1,22						
		11-15 yıl	17	3,35	1,16	Gruplar İçi	93,101	85	1,095		
		16-20 yıl	28	3,39	1,10						
		21-25 yıl	23	3,09	0,94	TOPLAM	99,670	90	-----		
		26 yıl fazla	14	3,14	0,94						
MADDE 27	Aşırı imza ve yazışma nedeni ile temel yönetsel / örgütsel sorunlara zaman ayıramama	5 yıldan az	4	2,00	0,81	Gruplar Arası	6,764	5	1,353	0,93	0,46
		6-10 yıl	5	3,20	1,78						
		11-15 yıl	17	2,29	1,16	Gruplar İçi	123,654	85	1,455		
		16-20 yıl	28	2,75	1,23						
		21-25 yıl	23	2,65	1,19	TOPLAM	130,418	90	------		
		26 yıl fazla	14	2,29	1,06						
MADDE 28	Örgütsel amaç ve politikalara yeterince uyulmadığı duygusu	5 yıldan az	4	2,00	0,81	Gruplar Arası	4,526	5	0,905	0,87	0,50
		6-10 yıl	5	2,60	1,14						
		11-15 yıl	17	2,71	1,04	Gruplar İçi	88,090	85	1,036		
		16-20 yıl	28	2,36	0,95						
		21-25 yıl	23	2,65	1,07	TOPLAM	92,65	90	-----		
		26 yıl fazla	14	2,14	1,02						
MADDE 31	Sorumluluk almaktan kaçınma	5 yıldan az	4	2,25	0,95	Gruplar Arası	10,049	5	2,010	1,49	0,20
		6-10 yıl	5	3,20	1,78						
		11-15 yıl	17	2,59	1,22	Gruplar İçi	114,632	85	1,349		
		16-20 yıl	28	2,25	1,04						
		21-25 yıl	23	2,00	1,08	TOPLAM	124,681	90	-----		
		26 yıl fazla	14	1,86	1,23						
MADDE 32	Başarının ödüllendirilmeyeceği kaygısı	5 yıldan az	4	2,25	1,89	Gruplar Arası	15,860	5	3,172	1,81	0,11
		6-10 yıl	5	3,80	1,64						
		11-15 yıl	17	2,76	1,43	Gruplar İçi	148,579	85	1,748		
		16-20 yıl	28	2,61	1,10						
		21-25 yıl	23	3,26	1,35	TOPLAM	164,440	90	-----		
		26 yıl fazla	14	2,29	1,26						
	Genel stres kaynakları Faktörü (Faktör 1)	5 yıldan az	4	2,27	0,55	Gruplar Arası	70,864	5	14,17	1,88	0,10
		6-10 yıl	5	3,38	1,27						
		11-15 yıl	17	2,77	0,72	Gruplar İçi	640,858	85	7,53		
		16-20 yıl	28	2,77	0,89						
		21-25 yıl	23	2,69	0,60	TOPLAM	711,723	90	-----		
		26 yıl fazla	14	2,26	0,77						

P<0,05

Madde 4. Siyasal karışma ve baskı:Okul yöneticilerin bu maddeye vermiş oldukları cevaplara göre yaklaşımlarında mesleki kıdem değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur.**[$F_{(5-85)} = 2.67$, $p<0,05$].**

Genel stres kaynakları Faktörüne (Faktör 1) genel anlamda bakıldığında; okul yöneticilerinin bu faktörün geneline vermiş oldukları cevaplara göre yaklaşımlarında mesleki kıdem değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır.[$F_{(5-85)} = 1,88$, $p>0,05$].

Okul yöneticilerinin Mesleki Kıdem değişkenine göre Sosyal Stres Kaynakları Faktörüne (Faktör 2) yaklaşımlarına Ait t – Testi Bulguları **Tablo 24** de verilmektedir.

Vatandas tarafından şikayet edilme(M19), Güven vermeyen bir ortamda çalışma(M20), Yönetimi geliştirme için gereken tedbirleri zamanında alamama(M23), Kararlara katılamama(M25), Haberleşme kanallarının dışında kalma, dışlanma(M26), Aile sorunlarının çalışma hayatını olumsuz olarak etkilemesi(M36), İş yindeki sorunların eve taşınması(M37), Aileye ve sosyal yaşama yeterli zaman ayıramama(M38), İşin monoton olması(M40) maddelerinde Okul yöneticilerinin vermiş oldukları cevaplara göre yaklaşımlarında mesleki kıdem değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır($p>0,05$)

Madde 39. Yurt içinde ve yurt dışında mesleki yönden kendini geliştirme imkanının sağlanmaması: Okul yöneticilerin bu maddeye vermiş oldukları cevaplara göre yaklaşımlarında mesleki kıdem değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur.**[$F_{(5-85)} = 2.57$, $p<0,05$].**

Sosyal stres kaynakları Faktörüne (Faktör2) genel anlamda bakıldığında; okul yöneticilerinin bu faktörün geneline vermiş oldukları cevaplara göre yaklaşımlarında mesleki kıdem değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır.[$F_{(5-85)} = 0.61$, $p>0,05$].

Tablo 24.

Mesleki Kıdem değişkenine göre Sosyal Stres kaynakları Faktörüne (Faktör2) yaklaşımlarına Ait Varyans analizi Bulguları

Sosyal stres kaynakları Faktörüne ait Maddeler		Mesleki Kıdem	N	$\bar{X}$	Ss	Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler ORT.	F	p
MADDE 19	Vatandas tarafından şikayet edilme	5 yıldan az	4	2,25	1,50	Gruplar Arası	5,838	5	1,168	1,90	0,10
		6-10 yıl	5	1,00	0,00						
		11-15 yıl	17	1,82	0,80	Gruplar İçi	52,008	85	0,612		
		16-20 yıl	28	2,04	0,96						
		21-25 yıl	23	1,87	0,45	TOPLAM	57,846	90	-----		
		26 yıl fazla	14	1,64	0,63						
MADDE 20	Güven vermeyen bir ortamda çalışma	5 yıldan az	4	3,25	0,95	Gruplar Arası	6,424	5	1,285	0,87	0,49
		6-10 yıl	5	3,25	1,09						
		11-15 yıl	17	2,35	0,78	Gruplar İçi	124,257	85	1,462		
		16-20 yıl	28	2,11	1,37						
		21-25 yıl	23	2,35	1,33	TOPLAM	130,681	90	-----		
		26 yıl fazla	14	1,93	1,14						
MADDE 23	Yönetimi geliştirme için gereken tedbirleri zamanında alamama	5 yıldan az	4	2,00	0,81	Gruplar Arası	3,803	5	0,761	0,67	0,64
		6-10 yıl	5	2,80	1,30						
		11-15 yıl	17	2,41	0,93	Gruplar İçi	95,955	85	1,129		
		16-20 yıl	28	2,50	1,20						
		21-25 yıl	23	2,13	1,05	TOPLAM	99,758	90	-----		
		26 yıl fazla	14	2,57	0,85						
MADDE 25	Kararlara katılamama	5 yıldan az	4	1,50	1,00	Gruplar Arası	7,576	5	1,515	1,53	0,18
		6-10 yıl	5	3,00	1,00						
		11-15 yıl	17	2,24	0,90	Gruplar İçi	83,720	85	0,985		
		16-20 yıl	28	2,57	0,99						
		21-25 yıl	23	2,17	0,98	TOPLAM	91,297	90	-----		
		26 yıl fazla	14	2,50	1,09						
MADDE 26	Haberleşme kanallarının dışında kalma, dışlanma	5 yıldan az	4	1,50	0,57	Gruplar Arası	11,505	5	2,301	1,67	0,15
		6-10 yıl	5	1,20	0,44						
		11-15 yıl	17	2,47	1,41	Gruplar İçi	116,913	85	1,375		
		16-20 yıl	28	2,32	1,27						
		21-25 yıl	23	2,22	1,16	TOPLAM	128,418	90	------		
		26 yıl fazla	14	1,71	0,82						

P<0,05

K.K.T.C.
YAKIN DOĞU ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ, PLANLAMASI VE EKONOMİSİ
ANABİLİM DALI

GENEL ORTA ÖĞRETİM VE MESLEKİ VE TEKNİK ÖĞRETİM OKULLARINDA GÖREV YAPAN YÖNETİCİLERİN PERFORMANSLARINI ETKİLEYEN YÖNETSEL STRES KAYNAKLARINA OLAN YAKLAŞIMLARI

(Lefkoşa – Gazimağusa Örneği)

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan
Osman SÜTPINAR

Tez Danışmanı
Doç. Dr. Aydın ANKAY

Lefkoşa – 2006

JÜRİ ÜYELERİNİN ONAY SAYFASI

Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğü'ne ;

Osman SÜTPINAR'a ait "Genel Orta Öğretim ve Mesleki ve Teknik Öğretim Okullarında Görev Yapan Yöneticilerin Performanslarını Etkileyen Yönetsel Stres Kaynaklarına Olan Yaklaşımları" isimli çalışma, jürimiz tarafından Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim Dalında **YÜKSEK LİSANS TEZİ** olarak kabul edilmiştir.

Başkan :.....
Prof. Dr. Orhan ÇİFTÇİ

Üye :.....
Doç. Dr. Aydın ANKAY (Danışman)

Üye :.....
Dr. Fatoş SİLMAN

ONAY

Yukarıdaki imzaların adı geçen üyelere ait olduğunu onaylarım.

14../3../2006

Doç. Dr. Cem BİROL
Enstitü Müdürü

NEAR EAST UNIVERSITY LIBRARY 1988 - LEFKOŞA

ÖNSÖZ

Yaşadığımız yüzyılda insanoğlunun karşı karşıya kaldığı en önemli sorunlardan birisi strestir. Stres örgütsel yaşamda çalışanların, özellikle örgütün beyni durumundaki yöneticilerin performanslarını doğrudan etkileyen bir faktördür.

Bu araştırma; okullarda görevli yöneticilerin görevleri esnasında performanslarını etkileyen yönetsel stres kaynaklarının belirlenmesi ve seviyesinin tesbiti amacıyla yapılmıştır.

Bu araştırma ile; bir nebze de olsa, okullarda görev yapan yöneticileri, karşılaştıkları stres kaynaklarına karşı bilinçlendirdiğimi ve bu stres kaynaklarıyla başa çıkmalarına yardımcı olabildiğimi umuyorum.

Bu araştırmanın tamamlanması esnasında tüm olanaklarını seferber eden Sayın Hasan YILDIZ'a, tez çalışmasının tüm aşamalarında tecrübe ve bilgileriyle her zaman destek veren Sayın Özcan ERCİN'e, yardımlarını esirgemeyen Sayın Erdoğan ERCAN ve tüm arkadaşlara, araştırmanın oluşumunda eleştirileri ve önerileriyle yol gösteren Sayın Dr. Fatoş SİLMAN'a ve danışmanım Sayın Doç. Dr. Aydın ANKAY'a ve teşekkür etmeyi bir borç biliyorum.

Bu tez çalışmasını, benim bu duruma gelmemde çok emekleri geçen, oğulları için tüm eziyet ve zorluklara katlanan ve hiç bir fedakarlıktan kaçınmayan anne ve babama armağan ediyorum.

Lefkoşa – Ocak 2006

Osman SÜTPINAR

İÇİNDEKİLER

Sayfa No:

JÜRİ ONAY SAYFASI i
ÖNSÖZ ii
İÇİNDEKİLER iii
TABLOLAR ve ŞEKİLLER LİSTESİ vii
ÖZET x
ABSTRACT xii

I. BÖLÜM 1
GİRİŞ 1
1.1. Problem Durumu 1
1.2. Araştırmanın Amacı 4
1.3. Araştırmanın Önemi 5
1.4. Sayıltılar 5
1.5. Sınırlılıklar 6
1.6. Tanımlar 6
1.7. Kısaltmalar 7

II. BÖLÜM 8
KURAMSAL TEMELLER 8
2.1. Stresin Tanımı ve Özellikleri 8
2.2. Stresin Belirtileri 11
2.3. Yöneticilerin Etkilendiği Stres kaynakları 14
2.3.1. Bireysel Stres Kaynakları 15
2.3.1.1. Motivasyon Etkileri 15
2.3.1.2. Duygusal Sebebler 16
2.3.1.3. Kişilik Yapıları (A Tipi – B Tipi Davranış Kişilikleri) 17
2.3.1.4. Yaş Faktörü 19
2.3.1.5. Engellenme (Frustration) 19

2.3.1.6. Savunma Mekanizmaları 20
2.3.2. Örgütsel (Yönetsel) Stres Kaynakları..... 21
2.3.2.1. Aşırı İş Yükü..... 24
2.3.2.2. Kötü ve Güven Vermeyen Çalışma Ortamı..... 25
2.3.2.3 Astlarla ve Amirlerle olan ilişkiler..... 26
2.3.2.4. Zaman baskısı (Bir İşi Belli Sürede Bitirme Zorunluluğu) 28
2.3.2.5. İşin sıkıcı olması (Monotonluk)..... 29
2.3.2.6. Kariyer Gelişimi ve Statü..... 30
2.3.2.7. Adil Olmayan Değerlendirme ve Ödüllendirme ve Terfiler..31
2.3.2.8. Rol çatışması, Görevde belirsizlik ve çelişki 32
2.3.2.9. Sorumluluk almaktan Kaçınma..... 34
2.3.2.10. Örgütsel Amaç ve Politikalar..... 34
2.3.2.11. Siyasal Karışma ve Baskı..... 36
2.3.2.12. Ücret yetersizliği ve Çalışmalarının karşılığını alamamak 36
2.3.2.13. Çalışma saatinin uzunluğu..... 37
2.3.2.14. Araç-gereç yetersizliği..... 37
2.3.2.15. Karar vermede zorlanma..... 38
2.3.2.16. Kararlara katılamama..... 38
2.3.2.17. Yeterli Yetkiye Sahip olmama..... 40
2.3.2.18. Rekabet..... 40
2.3.2.19. Teşvik etmeme..... 40
2.3.2.20. Kontrolü kaybetme..... 41
2.3.2.21. Hedef belirleme..... 41
2.3.2.22. İşini kaybetme korkusu..... 41
2.3.3. Çevresel stres Kaynakları..... 42
2.4. Stres Yönetimi..... 43
2.4.1. Fizyolojik Yaklaşım..... 45
2.4.2. Davranışsal Yaklaşım..... 47
2.4.3. Psikolojik yaklaşım..... 48
2.4.2. Çevresel Yaklaşım..... 48
2.5. Sosyal Destek Sağlama 50

2.6. Stresin Performansa ve Verimliliğe Etkisi 52
2.7. Örgütsel Stres ve Performans İlişkisi..... 56
2.8. Yurt İçi ve Yurt Dışında Yapılan Yönetsel Stres Araştırmaları..... 60

III. BÖLÜM..... 64
YÖNTEM..... 64
3.1. Araştırmanın Tasarımı..... 64
3.2. Evren ve Örneklem..... 64
3.3. Veri Toplama Tekniği..... 67
3.3.1. Bölüm I (Kişisel Bilgi Formu)..... 68
3.3.2. Bölüm II Yönetsel Stres Anketi (YÖSA) 68
3.4. Veri Analizi..... 69

IV. BÖLÜM..... 75
BULGULAR ve YORUMLAR..... 75
4.1. Evrendeki Okul yöneticilerinin Faktörlere (Faktör 1, Faktör 2, Faktör 3, Faktör 4, Faktör 5) Ait yaklaşımlarına ilişkin Bulgu ve Yorumlar..... 75
4.1.1. Evrendeki Okul yöneticilerinin Genel stres kaynakları Faktörüne(Faktör1) Ait yaklaşımlarına ilişkin Bulgu ve Yorumlar..... 75
4.1.2. Evrendeki Okul yöneticilerinin Sosyal Stres Kaynakları Faktörüne(Faktör2) Ait yaklaşımlarına ilişkin Bulgu ve Yorumlar..... 78
4.1.3. Evrendeki Okul yöneticilerinin Çalışanlarla İlgili Stres Kaynakları Faktörüne (Faktör3) Ait yaklaşımlarına ilişkin Bulgu ve Yorumlar..... 81
4.1.4. Evrendeki Okul yöneticilerinin Yönetim ile İlgili Stres Kaynakları Faktörüne(Faktör4) Ait yaklaşımlarına İlişkin Bulgu ve Yorumlar 83

4.1.5. Evrendeki Okul yöneticilerinin İş yükü ile İlgili Stres Kaynakları Faktörüne(Faktör5) Ait yaklaşımlarına ilişkin Bulgu ve Yorumlar..... 85
4.2. Evrendeki Okul Yöneticilerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Stres Kaynaklarına Yaklaşımlarına ait Bulgu ve Yorumlar.....87
4.3. Evrendeki Okul Yöneticilerinin Mesleki Kıdem değişkenine Göre Stres Kaynaklarına Yaklaşımlarına ait Bulgu ve Yorumlar.....96
4.4. Evrendeki Okul Yöneticilerinin Yönetici Statüsü Değişkenine Göre Stres Kaynaklarına Yaklaşımlarına ait Bulgu ve Yorumlar..... 113
4.5. Evrendeki Okul Yöneticilerinin Bağlı Bulunduğu Daire Değişkenine Göre Stres Kaynaklarına Yaklaşımlarına ait Bulgu ve Yorumlar.....123

V. BÖLÜM..... 133
SONUÇ ve ÖNERİLER..... 133
5.1. Sonuçlar.....133
5.2. Öneriler.....136

KAYNAKÇA..... 143

EKLER..... 155
EK-1. Yönetsel Stres Anketi (YÖSA)..... 156
EK-2. Genel Orta Öğretim Dairesinden alınan izin belgesi..... 159
EK-3. Mesleki ve Teknik Öğretim Dairesinden alınan izin belgesi..... 160

TABLOLAR ve ŞEKİLLER LİSTESİ

Tablo 1. Araştırmanın Çalışma Evreni 65

Tablo 2. Okul Yöneticilerinin Cinsiyet Değişkeninlerine göre Frekans ve Yüzdelik Dağılımı 65

Tablo 3. Okul Yöneticilerinin Mesleki Kıdem Değişkeninlerine göre Frekans ve Yüzdelik Dağılımı 66

Tablo 4. Okul Yöneticilerinin Yönetici Statüsü Değişkeninlerine göre Frekans ve Yüzdelik Dağılımı 67

Tablo 5. Okul Yöneticilerinin Bağlı Bulunduğu Daire Değişkeninlerine göre Frekans ve Yüzdelik Dağılımı 67

Tablo 6. Yönetsel Stres Anketi İç Tutarlık Sonuçları 70

Tablo 7. Genel Stres Kaynakları Faktörüne(Faktör 1) Ait Faktör Analizi ve Madde Analiz sonuçlar 71

Tablo 8. Sosyal Stres Kaynakları Faktörüne(Faktör 2) Ait Faktör Analizi ve Madde Analiz sonuçları 72

Tablo 9. Çalışanlar ile ilgili Stres kaynakları Faktörüne (Faktör 3) Ait Faktör Analizi ve Madde Analiz sonuçları 72

Tablo 10. Yönetim ile ilgili stres kaynakları Faktörüne(Faktör 4) Ait Faktör Analizi ve Madde Analiz sonuçları 73

Tablo 11. İşYükü ile ilgili stres kaynakları Faktörüne (Faktör 5) Ait Faktör Analizi ve Madde Analiz sonuçları 73

Tablo 12. Okul Yöneticilerinin Stres Kaynaklarına Yaklaşım Derecelerine İlişkin Puan Sınırları 74

Tablo 13. Genel Stres kaynakları Faktörüne (Faktör1) İlişkin İstatistiki Bilgiler 77

Tablo 14. Sosyal Stres Kaynakları Faktörüne (Faktör2) İlişkin İstatistiki Bilgiler 80

Tablo 15. Çalışanlarla ilgili Stres Kaynakları Faktörüne (Faktör3) İlişkin İstatistiki Bilgiler 82

Tablo 16. Yönetim ile ilgili Stres Kaynakları Faktörüne (Faktör4) İlişkin İstatistiki Bilgiler 84

Tablo 17. İş yükü ile ilgili Stres Kaynakları Faktörüne (Faktör5) İlişkin İstatistiki Bilgiler 86

Tablo 18. Cinsiyet değişkenine Göre Genel Stres kaynakları Faktörüne (Faktör1) yaklaşımlarına Ait t – Testi bulguları 88

Tablo 19. Cinsiyet değişkenine göre Sosyal Stres kaynakları Faktörüne (Faktör2) yaklaşımlarına Ait t – Testi bulguları..... 90

Tablo 20. Cinsiyet değişkenine göre Çalışanlarla ilgili Stres kaynakları Faktörüne (Faktör3) yaklaşımlarına Ait t – Testi bulguları..... 92

Tablo 21. Cinsiyet değişkenine göre Yönetim ile ilgili Stres kaynakları Faktörüne (Faktör4) yaklaşımlarına Ait t – Testi bulguları..... 93

Tablo 22. Cinsiyet değişkenine göre İş Yükü ile ilgili Stres kaynakları Faktörüne (Faktör 5) yaklaşımlarına Ait t – Testi bulguları..... 95

Tablo 23. Mesleki Kıdem değişkenine göre Genel Stres kaynakları Faktörüne (Faktör1) yaklaşımlarına Ait Varyans analizi bulguları..... 97-98

Tablo 24. Mesleki Kıdem değişkenine göre Sosyal Stres kaynakları Faktörüne (Faktör2) yaklaşımlarına Ait Varyans analizi bulguları..... 100-101

Tablo 25. Mesleki Kıdem değişkenine göre Çalışanlarla ilgili Stres kaynakları Faktörüne (Faktör3) yaklaşımlarına Ait Varyans analizi bulguları..... 102-103

Tablo 26. Mesleki Kıdem değişkenine göre Yönetim ile ilgili Stres kaynakları Faktörüne (Faktör4) yaklaşımlarına Ait Varyans analizi bulguları.....104-105

Tablo 27. Mesleki Kıdem değişkenine göre İş Yükü ile ilgili Stres kaynakları Faktörüne (Faktör 5) yaklaşımlarına Ait Varyans analizi bulguları..... 106

Tablo 28. Mesleki kıdem Değişkenine Göre LSD Testi bulguları..... 107-108

Tablo 29. Yönetici Statüsü değişkenine Göre Genel Stres kaynakları Faktörüne (Faktör1) yaklaşımlarına Ait t – Testi bulguları..... 114

Tablo 30. Yönetici Statüsü değişkenine göre Sosyal Stres kaynakları Faktörüne(Faktör2) yaklaşımlarına Ait t – Testi bulguları..... 117

Tablo 31. Yönetici Statüsü değişkenine göre Çalışanlarla ilgili Stres kaynakları Faktörüne (Faktör3) yaklaşımlarına Ait t – Testi bulguları..... 119

Tablo 32. Yönetici Statüsü değişkenine göre Yönetim ile ilgili Stres kaynakları Faktörüne (Faktör4) yaklaşımlarına Ait t – Testi bulguları..... 120

Tablo 33. Yönetici Statüsü değişkenine göre İş Yükü ile ilgili Stres kaynakları Faktörüne (Faktör5) yaklaşımlarına Ait t – Testi bulguları..... 122

Tablo 34. Bağlı Bulunduğu Daire değişkenine Göre Genel Stres kaynakları Faktörüne (Faktör1) yaklaşımlarına Ait t – Testi Bulguları..... 124

Tablo 35. Bağlı bulunduğu Daire değişkenine göre Sosyal Stres kaynakları Faktörüne (Faktör2) yaklaşımlarına Ait t – Testi bulguları..... 127

Tablo 36. Bağlı Bulunduğu Daire Değişkenine göre Çalışanlarla ilgili Stres kaynakları Faktörüne (Faktör3) yaklaşımlarına Ait t – Testi bulguları..... 129

Tablo 37. Bağlı bulunduğu daire değişkenine göre Yönetim ile ilgili Stres kaynakları Faktörüne (Faktör4) yaklaşımlarına Ait t – Testi bulguları..... 131

Tablo 38. Bağlı Bulunduğu Daire değişkenine göre İş Yükü ile ilgili Stres kaynakları Faktörüne (Faktör5) yaklaşımlarına Ait t – Testi bulguları..... 132

Şekil 1. Yönetsel Stres Kaynakları..... 23

Şekil 2. Stresin performans ilişkisi..... 58

ÖZET

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

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

Bu araştırmanın amacı; K.K.T.C.'de Milli Eğitim ve Kültür Bakanlığına bağlı okullarda görev yapan yöneticilerin performanslarını etkileyen stres kaynaklarının belirlenmesidir. Yöneticilerin bu stres kaynaklarına yaklaşımları göz önüne alınarak değerlenme yapılmıştır.

Araştırmanın evrenini, 2004-2005 eğitim yılında, Lefkoşa ve Gazimağusa sınırları içerisindeki Genel Ortaöğretim ve Mesleki ve Teknik Öğretim okullarında görev yapan 91 okul yönetcisi oluşturmaktadır.

Araştırmada kullanılan anket, Prof. Dr. Yücel ERTEKİN'in geliştirdiği Yönetsel Stres Anketinden(YÖSA) uyarlanmıştır. Anket 2 bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm kişisel bilgi içeren 4 adet sorudan, ikinci bölüm ise, 5'li likert ölçeğinde hazırlanmış 40 adet stres kaynağına ait sorulardan oluşmuştur. Yöneticilerin bu stres kaynaklarının kendilerini etkileme seviyesini "Asla", "Nadiren", "Bazen", "Sık sık", "Daima" ifadeleri ile cevaplandırmaları istenmiştir.

Araştırmada ilk önce, kullanılan anketin K.K.T.C. şartlarına uygunluğun tesbiti için, geçerlik ve güvenirlik analizi yapılmıştır. Sonrasında ise, yöneticilerin

ankete verdikleri cevaplar doğrultusunda, stres kaynaklarına yaklaşımlarından elde edilen bulguların cinsiyet, mesleki kıdem, yönetici statüsü, bağlı bulunulan daire değişkenlerine göre ne gibi farklılıklar gösterdiği t- testi ve varyans analizi ile incelenmiş elde edilen bulgular değerlendirilip, öneriler belirtilmiştir.

Araştırma sonunda şu önemli sonuçlara ulaşılmıştır:

- Kadın yöneticiler, erkek yöneticiler kadar yönetsel kararlara katılamadıklarından ve yönetimi geliştirme için gerekli tedbirleri zamanında alamamalarından dolayı önemli ölçüde strese girdikleri ortaya çıkmıştır.

- Erkek yöneticiler ve mesleki kıdemi az olan genç yöneticiler çalışma saatlerinin uzun ve yorucu olmasından dolayı strese girmektedirler.

- Yöneticilerin tamamı siyasal karışma ve baskıdan etkilenmektedirler.

- Evrendeki tüm yöneticilerin, yurt dışında ve içinde kendini geliştirme imkanının olmamasından dolayı aşırı stres yaşadıkları belirlenmiştir.

- Mesleki ve teknik öğretime bağlı yöneticilerin yeterli araç ve gerece sahip olamamaktan dolayı aşırı strese maruz kaldıkları ortaya çıkmıştır.

- Görev ve yetkilerde dengesizlik ve yeterince eğitilmemiş personelle çalışma zorunluluğuda yöneticilerin karşlaştıkları önemli stres kaynaklarındandır.

ABSTRACT

Recently, organizations have been paying too much to manage stress but still continue to lose workforce. On the other hand people have been seeing great personal loses due to the damage that stress causes. Therefore, organizations must become aware and control stress by taking precautions to keep stress at manageable levels.

In this study, the stress term and the symptoms of stress seen in people as well as the factors that affect the organizational performance and productivity were investigated, the term related with organizational stress and its effects on organizations were explained.

The aim of the research was to define stress sources that affect the school administrators the National Education and Cultural Ministry in T.R.N.C. Evaluation is made according to the managers' approach to these stress sources.

The research included 91 General Secondary Education and Occupational and Technical School administrators during 2004-2005 education year in Nicosia and Famagusta.

The questionnaire used in the research was adapted from Prof. Dr. Yücel ERTEKİN's Administrative Stress Questionnaire (YÖSA). The questionnaire was formed from two parts. The first part included 4 questions that contain demographic information. The second part included 40 questions that were prepared according to likert scale. Administrators were asked to answer the level of the stress effect with "Never", "Rarely", "Sometimes", "Often", "Always" indicators.

In the research, reliability and validity analysis were made in order to define whether or not the questionnaire was suitable for T.R.N.C situations or not. And then according to the administrators' answers, the findings were analyzed by t- test which

were tested by sex, occupation, priority, management status, related department variances, and variance analysis was made according to the findings, then proposal was submitted.

The findings of the research were:

- Female administrators have more stress than male managers because they cannot join the managerial decisions and make a decision as quickly as the male managers.

- Male administrators and the young administrators who have less seniority develop stress because of the longer and tiring working hours.

- All of the administrators have been affected by political interference and pressure.

- All of the administrators have more stress because of not having an opportunity to develop themselves in the country and abroad.

- Administrators who are in the Occupational and Technical Education field have stress because of insufficient technical instruments and materials.

- Obligation of working with staff who are not properly educated and improper delegation of authority and responsibility were some of the sources of the stress that the administrators have faced.

BÖLÜM I

GİRİŞ

Bu bölümde araştırmanın problem durumu, araştırmanın önemi, amacı, alt problemler, tanımlar, kısaltmalar, sınırlılık ve sayıltılarına yer verilmiştir.

1.1. Problem Durumu

Yaşadığımız yüzyılda insanlar, hangi işi yaparlarsa yapsınlar, yaşamlarının büyük bir bölümünü, kendi yeteneklerini ve sınırlarını zorlayarak sürdürmektedirler. Yirminci yüzyıl insanlara öteki yüzyıllarla ölçülemeyecek oranda bir hareketlilik ve hız kazandırmış, bu ise insanların sürekli bir yarış ve değişim içerisinde çalışmaları, böyle bir çevre içinde yaşamlarını sürdürmeleri sonucunu doğurmuştur. Birey ister kamu ya da özel kesim örgütünün üyesi olarak yaşamını kazansın, isterse bir örgüte doğrudan doğruya bağımlı olmaksızın hizmet sunsun, stres kavramı ile tanışması kaçınılmaz olmaktadır. Çağdaş sanayi ve iş yaşamının ortaya çıkardığı bir çok sorunun yanında stres kavramı, yöneticilerin, bilim adamlarının ve araştırmacıların daha çok ilgisini çeker olmuştur(Ertekin, 1993:3).

Stresin XXI. yüzyılın hastalığı olarak ifade edilmesinde özelikle ABD ve gelişmiş ülkelerde konuyla ilgilenen bilim adamlarının yaptıkları uygulamalı araştırmalar sonucunda elde edilen çarpıcı bulguların yeri büyüktür. Söz konusu çalışmalarla stresin, günümüzde giderek yaygınlaştığı , insanların ve örgütlerin varlığını ve performansını ciddi biçimde tehdit ettiği belirlenmiştir. Çoğunluğu ABD ve Avrupa' daki örgütler üzerinde yapılan ve stresin örgütler üzerindeki ölçülebilir etkilerinin boyutlarını açık bir şekilde ortaya koyan literatürdeki binlerce çalışmadan bazı çarpıcı istatistikler aşağıda sıralanmaktadır(Geurts and Gründemann, 1999:10-11; Tutar, 2000:201; Öztürk, 1994: 114; Ertekin, 1993:152):

- Stresin ABD ekonomisine yıllık maliyetinin toplam 150 milyar $' a ulaştığı tahmin edilmektedir.
- ABD' de iş kazalarının %75 ile 85' inin stresle ilişkili olarak meydana geldiği belirlenmiştir.
- ABD' de son 10 yıl içerisinde stres nedeniyle çalışanlara ödenmek zorunda kalınan tazminatlar 3 kat artış göstermiştir.
- ABD' de stresle ilgili çeşitli kalp rahatsızlıkları nedeniyle yılda ortalama 185 milyon iş günü kaybedilmektedir.
- İngiltere' de işletmelerde stres yılda ortalama 40 milyon iş gününün kaybedilmesine neden olmaktadır.
- İngiltere de stres nedeniyle yaşanan iş günü kaybı , grevler nedeniyle kaybedilen zamanın 10 katına ulaşmaktadır.
- ABD de çalışan kadınların sadece %5 işlerini stressiz olarak nitelendirmektedir.
- AB ülkelerinde iş devamsızlıkların yarısının nedeninin iş yerinde yaşanan stres olduğu belirlenmiştir.
- AB ülkeleri çalışanlarının %57' si işlerinden dolayı sağlıklarının olumsuz etkilendiklerini ifade etmektedirler.
- AB ülkeleri çalışanlarının %28' i ise işlerinden dolayı sağlıklarının ciddi tehlikede olduğu belirtmişlerdir.

Yukarıda verilen istatistikler stresin insanların ve örgütlerin varlığı açısından ciddi bir tehlike oluşturduğunu açıkça ortaya koymasına rağmen, literatürde konu ile ilgilenen bilim adamları ve uzmanların stresi önlemeye yönelik programların amacının stresi tamamen ortadan kaldırmayı amaçlamaması gerektiği konusunda hemfikir oldukları görülmektedir. İş ortamında stresin hiç olmadığı durumlarda, mücadele hırsı yok olmakta ve iş performansı düşmektedir. Stresin yükselmeye başlamasıyla birlikte, iş performansında da bir artış gözlenmektedir. Eğer stres gerektiği gibi yönlendirilebilirse, amaçların gerçekleşmesini engelleyen faktörlerle mücadelede bireyi motive edici bir rol üstlenmektedir. Ayrıca mutluluk, sağlık, güvenlik, kendine saygı ve zihinsel dengeyi tehdit eden durumlarda optimal

düzeydeki stres bir erken uyarı sistemi olmaktadır. Buna karşın stres ağır boyutlara ulaştığında ise iş performansı düşmekte, birey karar vermede güçlük çekmeye başlamakta ve davranışlarında dengesizlikler oluşmaktadır. Ağır stresten etkilenen çalışanın ve işletmenin üzerinde iş performansının tabana vurmasından, işten ayrılmaya ve hatta ölüme kadar varacak çeşitli olumsuz yansımalar görülmektedir(Yılmaz ve Ekici, 2003:3).

Hindle (1998:10) ise, ağır ve devam eden stresin iş organizasyonlarına etkilerini hizmet ve ürün kalitesinde düşüş, yüksek personel devri, artan devamsızık oran, olumsuz firma imaj ve soğuk örgüt iklimi olarak sıralamaktadır. Ayrıca, yapılan araştırmalarla, insan sağlığı ve örgütler üzerindeki olumsuz etkileri açısından bakıldığında çok düşük düzeydeki stres ile ağır stres arasında herhangi bir farkın olmadığı belirlenmiştir.

Çalışma hayatı boyunca stres, yöneticiler için sürekli sorun yaratır. Stres kaynakları farkedilmeyince etkili bir şekilde yönetilmeleri mümkün olamaz ve kronik sorun hale gelirler.

Stres kaynakları iyi analiz edilip, nedenleri ortadan kaldırılınca daha verimli çalışabilme için olumlu etki yaratır. Kronikleşmiş stres ise öldürücü boyutlara kadar ulaşabilir. Bireylerde stres mutsuzluk yarattığı kadar, bireyin sağlığınıda tehlikeye atmakta, aile yaşamında, iş yaşamında ve kendi iç dünyasında huzursuzluk, tükenmişlik, bıkkınlık yaşamalarına neden olmaktadır.

Toplumdaki her birey, her zaman ve iş şartlarında değişik kaynaklı streslerle karşılaştıklarına göre, önemli olan bireyleri ve çalıştıkları kurumları tehdit eden stres faktörlerinin ne şekilde kontrol altına alınabileceğini ve mümkün olduğu kadar nasıl yararlı hale getirilebileceğini yöntemlerini saptamak ve bu yöntemleri gerçekleştirip başarı ve kalite oranını artırmaktır.

Stres özellikle örgütsel yaşamda yöneticilerin performansını doğrudan etkileyen bir faktördür. Stresin kamu çalışanlarının performansına etkilerinin ele

alındığı bu çalışmada stresin bireysel ve örgütsel sonuçları önce teorik olarak ele alınmakta, sonrasında bir kamu örgütü olan okullarda gerçekleştirilen bir araştırmanın bulguları değerlendirilmektedir. Eğitim sisteminin en yaygın örgütlerinden olan okulların yönetilmesinde görev alan yöneticilerin de benzer bir yönetsel stresin etkisi altında çalışıyor olabilecekleri düşüncesi, bu araştırmanın gerçekleştirilmesinin temel nedenidir. Bu nedenden hareketle çalışmanın amacı, okul yöneticilerinin karşılaştıkları yönetsel stres kaynaklarını belirleyebilmektir.

Bu düşüncelerden yola çıkarak hazırlanan bu tezde; "okullarda görev yapan yöneticileri etkileyen stres kaynakları ile bu stres kaynaklarına yöneticilerin yaklaşımları arasında nasıl bir ilişki vardır? " sorusu bu araştırmanın problemini oluşturmaktadır.

1.2. Araştırmanın Amacı

Bu araştırma; Okul yöneticilerinin, performanslarını etkileyen stres kaynaklarını belirlemek ve stresle başa çıkmalarına yardımcı olmak amacıyla yapılmıştır. Araştırma evrenindeki deneklerin stres ve bununla ilgili konulardaki yaklaşımları Yönetsel Stres Anketi(YÖSA) ile saptanmaya çalışılmıştır. Bu amaçla aşağıdaki sorulara yanıt aranacaktır:

1. Kamu orta düzey yöneticiler için hazırlanmış olan Yönetsel Stres Anketinin(YÖSA) K.K.T.C.' de bulunan okullardaki yöneticiler için de geçerlik ve güvenirliliği var mıdır?

2. Okul yöneticilerinin;
   - Genel stres kaynaklarına,
   - Sosyal stres kaynaklarına,
   - Çalışanlar ile ilgili stres kaynaklarına,
   - Yönetim ile ilgili stres kaynaklarına,

- İş yükü ile ilgili stres kaynaklarına

yaklaşımları nelerdir?

3. Araştırma kapsamındaki okul yöneticilerinin;
   - Cinsiyet
   - Mesleki kıdem
   - Yönetici statüsü
   - Bağlı bulunduğu daire,

değişkenlerine göre stres kaynaklarına yaklaşımları arasında fark var mıdır?

1.3. Araştırmanın Önemi

Stresin algılanması ve azaltılmasındaki en önemli aşamanın , bireyi etkileyen olumsuz stres kaynaklarının ortaya çıkarılması olduğu unutulmamalıdır. Yönetici bunun farkında olduğu zaman, nesnel ve problem çözücü yönelimler kazanarak, yönettiği kurum ve kuruluşların idaresinde daima başarılı olur.

Tüm dünyada olduğu gibi, K.K.T.C.'deki okul yöneticileri, çeşitli olumsuzluk ve yetersizlikler sebebiyle, kendilerinin bile nedenini çözemediği çeşitli problemlerle karşılaşmaktadırlar.

Bu araştırma hem kuramsal temelleri, hem de araştırma uygulaması yönüyle K.K.T.C.'de Milli Eğitim ve Kültür Bakanlığı başta olmak üzere, diğer kamu kurumları yöneticilerinin stres konusunu daha bilimsel olarak anlamalarına, tanımalarına imkan sağlayacak ve başaçıkma yönünde girişimde bulunmalarına yardımcı olacaktır.

1.4. Sayıltılar

- Seçilen araştırma yöntemi araştırmanın amacına uygundur.

- Ankete katılan yöneticiler, sorulara doğru ve objektif bir şekilde cevap vermişlerdir.
- Örneklemin evreni temsili, istenen ölçüdedir.
- Sağlanan verilerin geçerli ve güvenilir olduğu kabul edilmiştir.

1.5. Sınırlılıklar

Bu araştırma,

- 2004 -2005 öğretim yılında, Lefkoşa ve Gazimağusa ilçe sınırları içerisinde Genel Orta Öğretim ve Mesleki ve Teknik Öğretim Dairelerine bağlı okullar,
- Bu okullarda görev yapan yöneticiler (Müdür ve müdür yardımcısı),

ile sınırlıdır.

1.6. Tanımlar

Yönetici:Bir zaman dilimi içinde bir takım amaçlara ulaşmak için insan, para, hammadde, malzeme, makine, demirbaş gibi üretim araçlarını bir araya getiren, onlar arasında uygun bir bileşim, uyumlaşma ve ahenkleşmeyi sağlayan kimsedir (Eren, 1993:6)

Stres: Tehdit edici çevresel uyaranlara karşı, bireyin gösterdiği fizyolojik, psikolojik ve davranışsal düzlemdeki zayıf tepkisel durumdur (Luthans,1994:399)

Örgüt: Belirlenmiş amaçları ortak çaba harcayarak gerçekleştirmek üzere bir araya gelen, gerekli araç, gereç, malzeme, yer ve tesisle donatılmış olan ve her birinin görev, yetki ve sorumluluğu belirlenmiş kişiler veya gruplardan oluşan yapıya *"örgüt"*denir (Arıkanlı ve Ulubaş, 2001:1)

Örgütsel Stres: İş stresi olarak da nitelendirilen örgütsel stres, bireylerin normal işlevlerinden farklılaşmaya zorlayan değişmeler tarafından belirlenen ve onların işleriyle ve diğer insanlarla etkileşiminden kaynaklanan durumdur (Pehlivan, 1995:12).

Sosyal destek: Bireyin ihtiyaçlar hiyerarşisinde var olan ait olma, sevgi, takdir ve kendini gerçekleştirme gibi temel ihtiyaçlarının başka bireylerle (arkadaşları, ailesi, üstleri veya profesyonel danışmanlar vb.) kurduğu etkileşim sonucunda tatmin edilmesi anlamına gelmektedir (Tutar, 2000:289).

Optimum Verimlilik : Verimlilik,çalışanlar üzerindeki stres orta düzeyde iken en uygun (optimum) durumdadır (Ertekin, 1993:91).

1.7. Kısaltmalar

YÖSA: Yönetsel Stres Anketi
M.E.B.: Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti Milli Eğitim ve Kültür Bakanlığı
G.O.Ö.: Genel Orta Öğretim
M.T.Ö.: Mesleki ve Teknik Öğretim

BÖLÜM II

KURAMSAL TEMELLER

2.1. Stresin Tanımı ve Özellikleri

Latince kökenli bir kelime olan stres hemen tüm ülkelerin gündelik dillerine girmiş, fark sosyo-kültürel özelliklere sahip insanlar tarafından kullanılmaktadır. Öncelikle felaket,bela, dert, keder gibi durumları ifade etmede kullanılan bu kavrama daha sonra farklı bir anlam yüklenmiştir. Objelere, kişilere, organlara ve ruhsal yapılara uygulanan baskı, güç ve zorlamayı açıklamak için stres kavramı kullanılmaya başlanmıştır. Stres kavramına öncelik fizik ve mühendislik bilimlerinde, daha sonra ise tıp biyoloji, psikoloji ve yönetim bilimlerinde yer verildiğinde burada belirtilmelidir (Torun, 1997:43).

Baltaş ve Baltaş'a (2000:277) göre, stres kelimesi ne anlama geliyor, sorusunu iki ayrı açıdan cevaplamak gerekir. Çünkü bu kelime iki ayrı anlamda kullanılmaktadır. Bunlardan birincisi organizmanın durumudur, yani insanın tehlike içinde olduğu şartlar ve etkenler karşısında denge mekanizmalarının bozulduğu zamanki durumu. Burada stres kelimesi ile kişinin fizyolojik, biyokimyasal, psikolojik stres tepkileri anlatılır. Stres kelimesinin ifade ettiği diğer anlam ise organizmanın dengesini bozabilecek etkenlerin tümüdür. Bilim dilinde stres vericiler (stressor) olarak adlandırılan bu etkenler fiziksel (travma, sıcak, soğuk vb), psikolojik (duygusal gerilimler, iç ve dış çatışmalar, eş sorunları vb), veya sosyal (çevre faktörleri, kültürel değişim vb) içerikli olabilir.

Stresten uzak bir yaşamın sadece filmlere ve romanlara özgü olduğu, gerçeğin ise çok farklı boyutlar taşıdığı ve hiç kimsenin stresten etkilenmeyecek kadar basit bir görevde çalışmadığı artık benimsenmektedir. O halde günlük

yaşamda çok sözü edilen, örgütsel düzeyde sıklıkla karşılanmasına karşın pek fazla anlatılamayan stres nedir? (Ertekin, 1993: 4).

Stres kavramının Türkçe karşılığını bulmak oldukça zordur. Türkçe'de şiddet, zor baskı, gerginlik gibi kelimelerin karşılığında stres kelimesi görülmektedir. Batı literatüründe de stresin karşılığını bulmak zordur. Bu, nedenle onlarda stres kelimesini aynen benimsemişlerdir (Özkalp, 1989:143).

Cüceloglu'na (1994:321) göre, stres, *"Bireyin fizik ve sosyal çevredeki uyumsuz koşullar nedeniyle, bedensel ve psikolojik sınırlarının ötesinde harcadığı gayrettir."* Shermerborn ve diğerleri'ne (1988:533) göre ise; *"Olağanüstü talepler, baskılar veya fırsatlardan dolayı bireyde oluşan gerilim durumudur."* Sdorow'a (1998:558) göre ise, *"fiziksel ve psikolojik taleplere kar vücudun fizyolojik olarak vermiş olduğu karşılıktır."*

Selye (1956), stres konusuyla ilgilenen öncü bilim adamlarındandır ve stresi, *"vücuda yüklenilen herhangi bir özel olamayan isteme karşı, vücudun tepkisi"* olarak tanımlamaktadır(Selye , 1977:23 ; Akt. Johnstone, 1989: 4). DeFrank ve Ivancevich(1998: 55) ise, *"bireyin üzerine belirli talepler yükleyen eylem, durum ve olaylar n sonucu olan ve bireysel farklılıklar azaltan bir uyum tepkisidir. "* olarak tanımlamaktadır.

Pehlivan'a (1995:7) göre ise, günümüzde stres tanımları iki gruba ayrılmaktadır. Bunlardan birincisi kişi ve çevresi arasındaki ilişkiyi vurgulayan tanımlar, diğeri ise dışarıdan gelen herhangi bir talep veya etkiye organizmanın verdiği tepkiyi çıkış noktası olarak alan tanımlardır.

Ankay'a (1998:69) göre, stres her zaman olumsuz bir olgu değildir. Bazen canlının yaşamını sağlayan, tehlike halinde alarm sinyali veren önemli bir olaydır.

Strese genellikle negatif bir kavram olarak düşünülür. Oysa stres her zaman zarar verici, kötü, kaçınılması gereken bir durum değildir. İstek, ihtiyaç ve

kısıtlamalarla ilgili olan bu kavram bazen olumlu bir durumu ifade edebilir. Terfi etmek, ünlü olmak, evlenmek gibi insanlar tarafından arzulanan olaylar olumlu strese örnek olarak verilebilir. Ölüm, işsiz kalmak, meslekte gereken ilerlemeyi sağlayamamak gibi kısıtlamalar ve kayıplar ise olumsuz strese örnektir. Olumlu stres kişiyi güdüleyip teşvik ederken, olumsuz stres ruhsal ve bedensel açıdan zarar verici sonuçlara neden olur (Torun, 1997:44).

Bugünün modern toplumunda hemen hepimiz stresle doluyuzdur. Çünkü, herşeyden önce yaşamımızın büyük bir bölümünü işte geçiriyoruz. Bütün bunlara ek olarak çoğumuz işimizde tatmin ve kimlik ararız. Bu nedenle iş yaşamındaki stres ile iş dışı stres ayrımı oldukça yapay kalmaktadır. Bu ikisini birbirinden ayırmak hemen hemen imkansızdır. Yapılan bir araştırmada A.B.D.'de doktor ziyaretlerinin üçte ikisinin strese ilişkin olduğu görülmüştür. İkinci olarak bazı işlerin, örneğin hava trafiğini denetleme, polis, itfaiyeci, acil servis doktorları gibi, yüksek düzeyde stres doğurduğu doğruysa da; az stres yapan ya da yaratmayan iş bulmak oldukça zordur. Son olarak ekonomideki dramatik değişiklikler, artan yabancı rekabeti, yeni teknolojik buluşlar ve enflasyon gibi nedenler örgütlerde ve insan yaşamında birçok düzenlemeler yapmayı zorunlu kılmıştır. Bütün bunlar stres doğurucu ve arttırıcı etkiler ortaya çıkarmıştır (Can, 1994:280).

Stres, meslek gruplarına göre de farklılık gösterir. ABD'de Ulusal Mesleki Güvenlik Enstitüsü tarafından yapılan araştırmada, stres düzeylerine göre sıralanan 130 meslekten stresi en yüksek düzeyde olan 12 meslek şunlardır (Ertekin,1993:45-46):

1. İşçi,
2. Sekreter,
3. Denetçi,
4. Teknisyen (klinik laboratuar),
5. Ofis Yöneticisi,
6. İlk Düzey Gözetmen,
7. Yönetici (orta düzey),
8. Garson,

9. Makine Operatörü,
10. Tarım İşçisi,
11. Madenci,
12. Boyacı,

Amerikan Stres Enstitüsü'nün yaptığı araştırma sonucunda ise stresli mesleklerin özellikleri aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Baltaş ve Baltaş, 2000:62):

- Günlük hayat problemleri ile etkili şekilde başa çıkmayı zorlaştıran meslekler (Polislik, öğretmenlik, hava trafik kontrol memurluğu gibi).
- İşyerinde yeterli kontrol imkanı veremeyen meslekler, (telefon operatörlüğü, kasiyerlik, sekreterlik, danışma ve şikayet servisi memurluğu gibi).
- Fiziki şartları ağır olan meslekler, (maden işçiliği, sürekli havasız rutubetli yerdeki işçilik, gürültülü ve tozlu kavşaklarda trafik polisliği gibi)
- Zaman baskısı, rekabet ve riskle oynamayı gerektiren meslekler, (gazetecilik, borsa simsarlığı gibi).

2.2. Stresin Belirtileri

Bugünün modern toplumunda hemen hepimiz stresle doluyuzdur. Çünkü, herşeyden önce yaşamımızın büyük bir bölümünü işte geçiriyoruz. Bütün bunlara ek olarak çoğumuz işimizde tatmin ve kimlik ararız. Bu nedenle iş yaşamındaki stres ile iş dışı stres ayrımı oldukça yapay kalmaktadır. Bu ikisini birbirinden ayırmak hemen hemen imkansızdır. Yapılan bir araştırmada A.B.D.'de doktor ziyaretlerinin üçte ikisinin strese ilişkin olduğu görülmüştür. İkinci olarak bazı işlerin, örneğin hava trafiğini denetleme, polis, itfaiyeci, acil servis doktorları gibi, yüksek düzeyde stres doğurduğu doğruysa da; az stres yapan ya da yaratmayan iş bulmak oldukça zordur. Son olarak ekonomideki dramatik değişiklikler, artan yabancı rekabeti, yeni teknolojik buluşlar ve enflasyon gibi nedenler örgütlerde ve

insan yaşamında birçok düzenlemeler yapmayı zorunlu kılmıştır. Bütün bunlar stres doğurucu ve arttırıcı etkiler ortaya çıkarmıştır (Can, 1994:280)

Stresin kendine özgü bazı belirtileri vardır. Bu belirtiler; gerginlik hali, sürekli endişe duyma, aşırı derecede alkol ve sigara kullanımı, uykusuzluk, işbirligine girmede yaşanan zorluklar, yetersizlik duygusu, duygusal dengesizlik, sindirim sorunları, yüksek tansiyondur(Davis, 1984:439. Akt. Pehlivan, 1995:45).

Stresle ilgili belirtiler, fiziksel, duygusal, zihinsel ve sosyal olmak üzere dört grupta toplanabilir (Braham, 1998:52-54):

1. *Fiziksel Belirtiler*: Baş agrısı, düzensiz uyku, sırt agrıları, çene kasılması veya diş gıcırdatma, kabızlık, ishal ve kolit, döküntü, kas ağrıları, hazımsızlık ve ülser, yüksek tansiyon veya kalp krizi, aşırı terleme, iştahta degişiklik, yorgunluk veya enerji kaybı, kazalarda artış.

2. *Duygusal Belirtiler*: Kaygı veya endişe, depresyon veya çabuk aglama, ruhsal durumun hızlı ve sürekli degişmesi, asabilik, gerginlik, özgüven azalması veya güvensizlik hissi, aşırı hassasiyet veya kolay kırılabilirlik, öfke patlamaları, saldırganlık veya düşmanlık duygusal olarak tükendigini hissetme.

3. *Zihinsel Belirtiler*: Konsantrasyon, karar vermede güçlük, unutkanlık, zihin karışıklığı, hafızada zayıflık, aşırı derecede hayal kurma, tek bir fikir veya düşünceyle meşgul olma, mizah anlayışı kaybı, düşük verimlilik, İş kalitesinde düşüş, hatalarda artış, muhakemede zayıflama.

4. *Sosyal Belirtiler*: İnsanlara karşı güvensizlik, başkalarını suçlamak, randevulara gitmemek veya çok kısa zaman kala iptal etmek, insanlarda hata bulmaya çalışmak ve sözle rencide etmek, haddinden fazla savunmacı tutum, bir çok kişiye birden küs olmak, konuşmamak.

Olağan durumlar dışında bu belirtiler sık görülmeye başlarsa, bireyler stres altında demektir. Stresi kontrol etmenin ilk adımı, stresin farkında olmaktır. Yapılması gereken, bireyin kendi fiziksel, duygusal, zihinsel ve sosyal özelliklerini iyi analiz etmesi ve normal dışı durumlardaki bu belirtilerin farkına vararak stres yaratıcı durumla en iyi şekilde başa çıkabilmesidir (Braham, 1998:52-54).

Stresin en basit tanımı isteklerimize karşı gösterdiğimiz tepkilerimizdir. Birçok insan stresin, bişkaları tarafından kendilerine yapılanlardan doğduğunu düşünürler. Gerçekte ise stres bizim aşırı duygularımız ve steklerimiz sonocunda ortaya çıkan durumlara karşı bizim göstermiş olduğumuz tepkilerdir (Rowshan, 1998:27)

Yine Rowshan'a (1998:27) göre, strese karşı gösterilen tepki dört aşamalı (H.E.R.O.) prensibine göre açıklanmaktadır. Bu prensibe göre stresin dört aşaması vardır:

- Stresin oluşması (Happening) H
- Stresin değerlendirilmesi (Evaulation) E
- Strese karşı tepkimiz (Response) R
- Sonuç (Outcome) O

Selye (1956), bedenin stresli durumlarda verdigi üç aşamalı tepkiyi "Genel Uyum Sendromu" olarak adlandırmıştır. Bu kurama göre, organizmanın strese tepkisi üç aşamada gelişir. Bunlar alarm tepkisi, direnme ve tükenme aşamalarıdır (Johnstone, 1989: 4; Baltaş ve Baltaş, 2000: 26; Balcı, 2000: 21-23).

- *Alarm Algılaması:* Birey bir stres kaynağı ile karşılaştığında, sempatik sinir sisteminin etkin hale gelmesi nedeniyle beden *"savaş"* ya da *"kaç"* tepkisi gösterir. *Savaş* ya da *kaç* tepkisi sırasında bedende oluşan fiziksel ve kimyasal değişmeler sonucunda kişi, stres kaynağı ile yüzleşmeye ya da kaçmaya hazır hale gelir. Bu durum kalp atışlarının hızlanması, tansiyonun yükselmesi, solunumun hızlanması ve ani adrenalin salgılanması biçiminde gelişir. *Savaş* ya

da *kaç* tepkisinin ortaya çıktığı aşama, "alarm aşaması" olarak adlandırılır. Streste alarm aşamasında, stresi yaratan kaynaklar ve bunların yogunlugu arttığı ölçüde stres egrisi hızla normal direnç düzeyinin üzerine çıkarak normal davranıştan sapmanın ilk işaretleri verilmeye başlanır (Güçlü, 2001:94).

- *Direnme Aşaması*: Alarm aşamasını, "uyum ya da direnme aşaması" izler. Stres kaynağına uyum sağlanırsa her şey normale döner. Bu aşamada kaybedilen enerji, yeniden kazanılmaya ve bedendeki tahribat giderilmeye çalışılır. Stresle başa çıkıldığında parasempatik sinir sistemi etkin olmaya başlar. Kalp atışı, tansiyon, solunum düzene girer, kas gerilimi azalır. Direnme aşamasında birey, strese karşı koymak için elinden gelen tüm gayreti ortaya koyar ve stresli bir insanın davranışlarını göstermektedir. Belirli bir süre bireyin davranışlarında ve yaşantısında bu durum gözlenebilir (Güçlü, 2001:94).

- *Tükenme Aşaması:* Uyum aşamasındaki gerilim kaynakları ve bunların yoğunluk dereceleri azalmadığı sürece ya da artış gösterdikleri durumlarda bireyin gayreti kırılır ve davranışlarında ciddi derecede sapmalar ve hayal kırıklıklarının yaşandığı bir evreye girilir. Eger stres kaynağı ile başa çıkılamaz ve uyum saglanamaz ise, fiziksel kaynaklar kullanılamaz ve tükenme aşamasına geçilir. Tükenme aşamasında, parasempatik sinir sistemi etkindir. Kişi tükenmiştir ve stres kaynağı hala mevcuttur. Bu aşamada uzun süreli stres kaynakları ile mücadele edilemez ve kişi başka stres kaynaklarının etkilerine de açık hale gelir (Güçlü, 2001:94).

2.3. Yöneticilerin Etkilendiği Stres Kaynakları

Yöneticilerde stres çeşitli nedenlere bağlı olarak ortaya çıkarabilir. Bu nedenler :

- Yöneticinin kendisiyle ilgili olan Bireysel Stres Kaynakları,
- Yöneticinin çalıştığı iş ortamı ile ilgili Örgütsel (Yönetsel) Stres Kaynakları,
- Yöneticinin yaşadığı genel çevreyle ilgili Çevresel Stres Kaynakları'dır.

2.3.1. Bireysel Stres Kaynakları

Bireyin kişilik yapısı, sağlık durumu, yaşı, yaşam tarzı, ruhsal durumu stres ile çok yakından ilişkilidir. Bireyler, karşılaştıkları her durum karşısında farklı tepkiler gösterir.

Stres karşısındaki duyarlılık bireyden bireye farklılık göstermektedir. Bazı kişilik özellikleri strese duyarlılığı arttırırken, bazı kişilik özellikleri bu konudaki duyarlılığı azaltmaktadır. Bazı uyarıcılar bazı bireyler tarafından stres yapıcı olarak algılanırken, bazı bireylerde nötr etki yapabilir. Yine bireylerin stresle başa çıkmadaki becerileri de birbirinden farklıdır (Ataman, 2002:486).

2.3.1.1. Motivasyon Etkileri

Çoroğlu'na (2002:105) göre motivasyon: "*çalışanların bir işi yapma ve sürdürme isteğine* "denir.

İnsanları güdüleme sanatıdır ve katılımın sonucudur. Ne var ki, birlikte çalışmak kolay değildir. insanları motive edecek faktörleri bilmek zorundasınız. Para, sanılanın aksine, güçlü bir motivasyon faktörü değildir. Japonya'da yapılan bir araştırmada; motivasyon faktörlerinin sıralamasında yüksek maaş en altta, karar alma sürecinde daha fazla enformasyon ve katılım isteği ise, listenin en üstünde bulunduğu saptanmıştır (Hageman, 1995, 42).

Bireylerin yaşamlarında gidermeleri gereken biyolojik ve psikolojik gereksinimleri vardır. Bu gereksinmelerinin eksikliği halinde kişi uyarılır ve davranışa geçer. Bu davranış ihtiyacın tatmin edilmesi içindir. Eğer davranış ihtiyacı tatmin ederse kişinin doyumu sağlanır.

Organizasyonlarda bireyin birincil ve ikincil ihtiyaçlarının tatmin edilmesi gerekir. Aksi takdirde kişi strese girer ve verimliliği düşer. Hatta stres güdülemeyi ve işi tam olarak yapmayı olumsuz yönde etkileyen, kazaları arttıran bir etmendir. Stres ve motivasyon ilişkileri karşılıklıdır. Motivasyon iyi sağlanmazsa stres oluşur. Stres oluşan ortamda ise motivasyon olmaz.

2.3.1.2. Duygusal sebebler

Kişinin iç dünyasında düşündüğü, hissettiğiyle dışarıya karşı gösterdiği, söylediği duygu ve düşünceler arasındaki fark, onun yaşamındaki önemli bir stres kaynağını oluşturur (Cüceloğlu, 2002:78).

Duygular bedenimizi daha iyi duruma sokabilir ya da daha kötü duruma gelmesine sebeb olabilir. Eğer duygularınızı yapıcı bir şekilde ifade ederseniz, öğrenirsiniz ve gelişirsiniz. Eğer duygularınızı yanlış yönlendirirsenizbir çok sağlık sorunlarının içine gireceği bir kapıyı açmış olursunuz. Duyguların yapıcı bir tarzda ifade edilmesi ve yönlendirilmesi sizin duygusal yönden kendinizi iyi hissetmenize anahtar rol oynar (Rowshan,1998:76).

Yine Rowshan'a (1998:76-96) göre, duygusal sağlığınıza kavuşmada ve onu devam ettirmede faydalanabileceğiniz kaynaklar şu başlıklarda özetlenmiştir:

- Size destek verenler,
- Dokunma,
- Mizah, komiklik ve gülmek,

- Ruhsal durumu yönetme,
- Sevgi

2.3.1.3. Kişilik Yapısı (A Tipi- B Tipi Davranış Kişilikleri)

Kişilik de insanın strese karşı duyarlılığı önemli rol oynayan bir başka etmendir. Bu, özellikle A ve B kişilik diye adlandırılan ayrımla 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 (Ertekin, 1993:37-38).

A tipi ve B tipi kişilik ilk olarak iki kardiyolog Meyer Friedman ve Rosenman (1974) tarafından gözlemlenmiştir. Fikir ilk defa, oturma odasının sandalyelerini tamir eden döşemecinin sandalyelerin çoğunun sadece önden yırtıldığını söylemesi üzerine ortaya çıktı. Bu durumdan, iki kardiyolog da kalp hastalarının çoğunun endişeli olduklarını ve otururken zor zamanlar geçirdiklerini anladılar. Bu gözlemi başlangıç noktası olarak kullanan ve kendi klinik uygulamalarında temel alan Friedman ve Rosenman hastalarının iki çok farklı davranış model tipi sergilediği sonucuna vardılar.Araştırmalar onları farklılıkların kişilik esaslı olduğu sonucuna götürdü (Moorhead ve Griffin, 1992: 463).

İnsan kişiliğini değişik bir bakışla sınflandıran iki hekim; Friedman ve Rosenman (1974) çok sayıda erkeği incelemiş ve onları A ve B tipi kişilik olarak, iki kümede toplamıştır. Bu iki kalp cerrahı araştırıcının 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 yaşlı Amerikalılarda görülen kalp

rahatsızlıkları, stresi, davranış ve yaşama biçimini sorumlu tutmuştur (Baltaş ve Baltaş, 2000:121-122).

İşgörenin örgüt içindeki davranışında kişilik ne kadar önemliyse, bireylerin örgütsel stres kaynaklarından etkilenmesinde de o kadar önemlidir. Genellikle bireyler, strese egilimli olma düzeyleri açısından birbirlerinden farklıdırlar. Işgörenleri, strese egilimleri bakımından sınıflandıracak olursak A Tipi, B Tipi ve Karma Tip Kişilik özellikleri olmak üzere üç farklı işgören kişiligi ortaya konulabilir (Baltaş ve Baltaş, 2000:222).

A tipi davranış biçimine sahip birey agresif, sabırsız ve işe çok fazla yöneliktir. Pek çok güdüye sahiptir ve mümkün olduğu kadar çok kısa sürede ve mümkün olduğu kadar çok fazla başarılı olmak istemektedir (Moorhead veGriffin, 1992: 463).

B tipi davranış biçimine sahip bireyler, A tipindeki bireylerin tam tersidir. Katı kuralları yoktur, esnektirler. Zamanla ilgili sorunları yoktur. Sabırlı ve kendisinden emindir. Mümkün olduğu kadar açık ve rahattırlar. Başarı konusunda aşırı hırslı degildirler. Kolay kolay sinirlenmez ve tedirgin olmazlar. İşlerinden zevk alırlar ve düzenli çalışırlar. B tipi birey, A tipi bireyin tersine kolay yaşayan bir tiptir. Başkaları ile yarışa girmeyi sevmezler. Bazı bireylerde her iki tipinde özellikleri görülebilir.Bu tip bireylerin kişiliğine karma tip kişilik denir.

Buraya kadar genellikle endüstri ve diğer kesim çalışanlarında rastlanan stres açıklandı. Aynı durumun yönetsel pozisyonları dolduranlarda daha fazla görüleceği kuşkusuzdur. Modern yönetim biliminin yönetici yıpranmaları diye adlandırdığı bu durum, özellikle A Tipi davranış gösteren yöneticilerin yarışma özelliklerini daha uzun çalışarak gösterdiklerini ama sonuçta çok hızlı verdikleri için kötü karar aldıklarını ortaya çıkarmıştır. Ayrıca araştırmalar bu tip yöneticilerin çok seyrek olarak yaratıcılık gösterdiğini bulmuştur. Bu kişler nitelik ve hızla ilgilendiklerinden sorunlarla karşılaştıklarında geçmiş deneyimlerinden yararlanırlar. Benzersiz çözümler bulacak zamanları yoktur. Bu nedenle

davranışlarını önceden kestirmek Tip B özelliğindeki yöneticilere göre daha kolaydır (Can, 1994:286).

2.3.1.4. Yaş Faktörü

Bireyin yaşı ile strese karşı dayanıklılığı arasında da bir ilişkiden bahsedebilir. Menopoz, ansopoz ve buluğ çağı dönemlerinde bireyin tolerans sınırlarının daraldığı ,strese dayanıklılığının azaldığı bilinmektedir (Torun, 1997:44).

Yaşamdaki değişiklikler,yaşlanma gibi yavaş ya da eşin ölümü gibi ani olabilir. Tıbbi araştırmacılar, özellikle bireyin ani yaşam değişikliklerin çok fazla stres etkisi yarattığını doğrulamışlardır. Bu araştırmacılar yaşam değişikliklerinin derecesi ile bireylerin sağlıkları arasında belirgin ilişkiyi ortaya koymuşlardır (Artan, 1987:469).

2.3.1.5. Engellenme (Frustration)

Strese neden olan etmenlerden bir taneside engellenmedir. Güdülenmiş davranışların amacına ulaşmamasına "engellenme" denir. Bu durumda güdülere doyum sağlanmamaktadır.Engelleme karşısında kalan bir kimsenin öfke ve saldırganlığı üç faktöre bağlı olmaktadır. Engellenme, bireylerin tahammül boyutunda farklılıklar göstermektedir. Bireyin engellenmesi iç ve dış engellenme olmak üzere ikiye ayrılır.İç engellenme, organizmadaki kusur ya da eksiklerden kaynaklanmaktadır. Örneğin; çocuk felci olan çocuğun futbol oynamamasından dolayı aşağılık duygusuna kapılması gibi. Dış engellenmeler ise her zaman karşılaşılabilinen olaylardır. Kuraklık, deprem, sel ve ölüm, dış engellenmenin yaratmış olduğu durmlardır. Örneğin; hırsızlık, cinsel sapıklık, işten atılma önemli dış engellenmelerdir (Ankay, 1998:74)

Engellenmeye verilen en yaygın tepki saldırganlıktır. İnsanlar saldırgan olduklarında, onları çok üzen bir engellenmeyi yansıtmaktadırlar. Örgüt içinde bireyin karşılaşabileceği en güçlü engellenmelerden biri, yönetimin terfiye engel olmasıdır (Davis, 1988:562-584).

İşgörene, verimli olabilmesi için ihtiyaç duyduğu iş ortamının, gerekli donanımın, araçların, materyallerin sağlanması, hatta eğitim verilmesi yönetimin yerine getirmesi gereken görevlerdendir. Buna ek olarak, hem bireysel başarı hem de örgüt başarısı için bütçe ve diğer destek araçlarının sağlanması engellenmeyi önlemek için gereklidir (Davis ve Newstrom, 1988:442-469).

2.3.1.6. Savunma Mekanizmaları

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

Bir kaynağa göre savunma mekanizmaları; çıkarılma (displacement), inkar (denial), denetleme (controlling), hastalık hastalığı (hypocondria), bölünme (dissociation), bedenleştirme (somatization), duygu dönüşümü (conversion), utangaçlık (bashfulness), soyutlama (isolation), gerçeklerden kaçma (avoidance),

gerçekleri çarpıtma (distortion), saplantı düşüncelerdir (obsessive things) (Dubrin, 1974:108-109).

2.3.2. Örgütsel (Yönetsel) Stres Kaynakları

Stres işletme yönetimi açısından da ele alınması gereken bir kavramdır. Çünkü, stres çalışanları doğrudan etkilemekte onların davranışlarını, verimliliklerini ve diğerleriyle olan ilişkilerini belirlemektedir. Bu doğrultuda stresi ortaya çıkaran faktörlerin, stresin farklı aşamalarının ve örgütsel stresle başa çıkmada gereken önlemlerin ele alınarak incelenmesi gerekmektedir (Ataman, 2002:485).

Örgütü, toplumsal bir gereksinimin karşılanabilmesi için birden fazla kişinin biraraya gelerek birlikte çalıştıkları, toplumsal açık bir sistem olarak tanımlamak olanaklıdır (Pehlivan, 1998:137).

İş ortamında birey üretimin yanı sıra, örgüt içinde diğer insanlarla ilişkiler kurar, örgütün değer ve normlarına göre uyum sağlamaya başlar. Örgüt içindeki çeşitli gruplara üye olur. Bu süreçler işgörenin bir uyum çabası göstermesini gerekli kılmaktadır. Örgütsel stresin görünümünü tam olarak anlamak için, stresin iki etmenin etkileşiminden kaynaklandığını bilmemiz gerekir. Bu iki etmen, bireysel özellikler ile örgütsel özelliklerdir. Bunlar bir durumda stres tepkisini başlatır. Bireyde olumsuz bir tepki yaratacak stres uyaranlarının bulunduğu noktada, bireyin bu tepkisi strese direnmeyi belirler. Stres uyaranlarının büyüklüğü direnme kapasitesini aştığı noktada stresi ortaya çıkarır. Strese direnme bir bireysel nitelik, bir kişilik özelliğidir. Oysa stres uyaranlar, çalışma hayatının ve örgütün özellikleridir. Stres, örgütsel ve bireysel özelliklerin karşılıklı olarak birbirlerini etkilemelerinin bir işlevidir (Pehlivan, 2000:22-23).

Bir işletmede çalışanların (yöneticiler dahil) bir bölümü, düşük düzeyde sürekli kaygılı olmaları, yeterli başaçıkma ve psikolojik destek yolları bulamamaları nedeniyle, yaşamları ve işlerinde büyük güçlüklerle karşılaşmaktadırlar. Bir diğer

bölümü ise, yaşamlarından ve işlerinden hoşnut olmamakla birlikte, belki durumu idare edebilmektedirler. Çalışanların ancak çok az bir bölümü zevkli bir işe ve yönetilebilir düzeyde stres içeren bir yaşam tarzına sahiptir (Myers,1990:159).

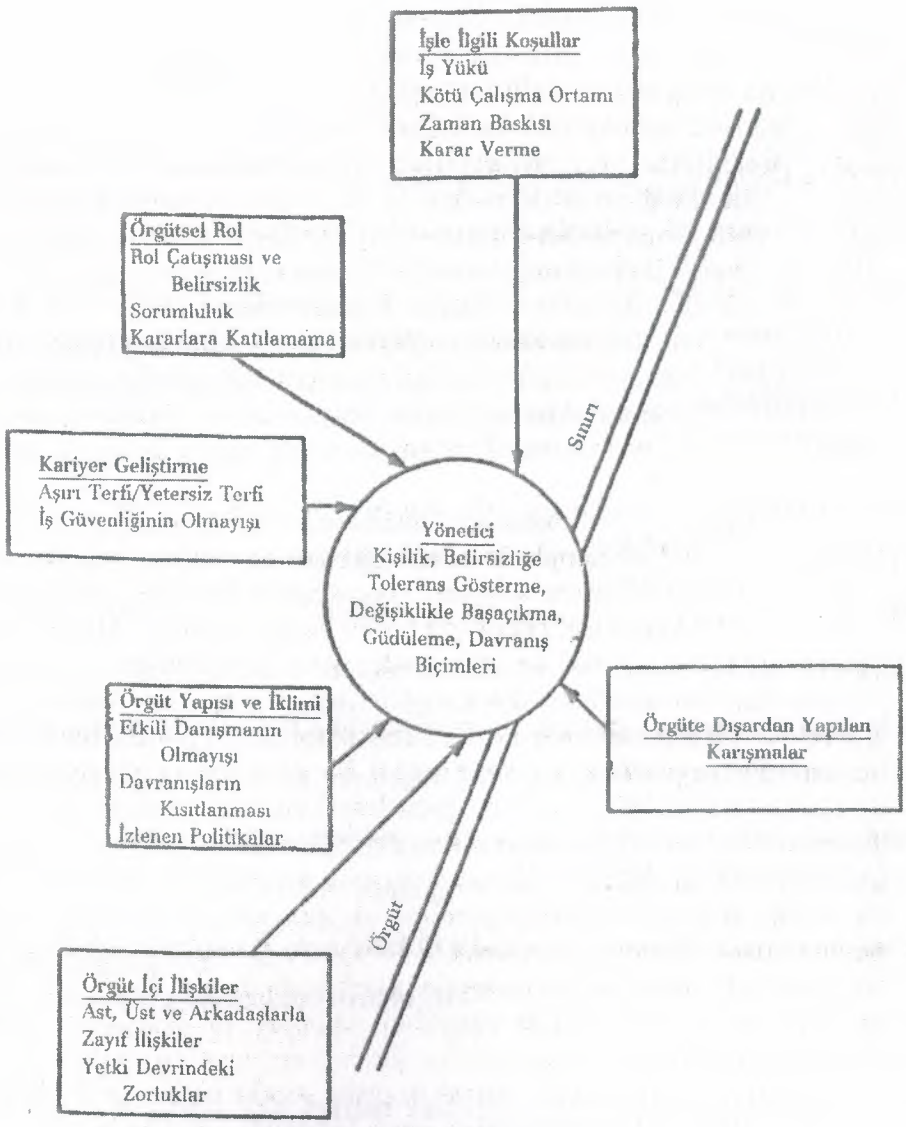
Örgüt içerisinde; işbölümü, yetki ve sorumluluk hiyerarşisi yoluyla, bazı ortak amaçların başarılması için bir grup insanın etkinliklerinin rasyonel bir koordinasyonu söz konusudur. Örgütler insanlardan, teknolojilerden ve insanların birbirine ya da işlerine karşı ilişkilerini düzenleyen yapı ve süreçlerden oluşmaktadır. Burada süreç; dinamik, davranışsal olay ve etkileşimler, yapı ise; rol ve ilişkiler olarak ortaya çıkmaktadır (Balcı, 1997:1-2).

Her örgüt yapılan işe, kullandığı teknolojiye, çevresel koşullara, üyelerinin eğilim ve deneyimlerine, örgüt içi gruplaşmalara, çatışmalara, örgütün yarattığı iklime ve diğer etmenlere göre stres kaynakları geliştirilebilmektedir. Örgütlerde ortak olan nokta, nedenlere bağlı stres kaynaklarının yanında, yalnızca o örgüte özgü ya da o işten kaynaklanan stres ortamları da bulunabilmesidir(Ertekin, 1993:7).

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

Bütün bu fazla ve hızlı çalışma yöneticilerde yıpranmaya neden olmaktadır. Bu yıpranmaların belirtileri ise kronik yorgunluk, diğerlerinin isteklerine sürekli kızma, alaycılık, insanları sevmeme gibi davranışlarla başağrısı ve ülser olarak ortaya çıkabilir (Can, 1994:286).

Blau (1981:281), Yönetsel Stres Kaynaklarını **Şekil 1**'deki gibi özetlemektedir.



Şekil 1. Yönetsel Stres Kaynakları

Kaynak: Blau, G. (1981). *An Emprical Investigation of Job Stress, Social Support, Service Length and job Streain.* **Organizational Behavior and Human Performance** S.27. s.281.

Bir iş yerinde yöneticiler çalışma yaşamlarında çeşitli stres kaynakları ile karşılaşmaktadırlar. Bu yönetsel stres kaynaklarının başlıcaları şunlardır:

2.3.2.1. Aşırı iş yükü

Belirli bir zaman dilimi içinde bir çok işi yapma durumunda olan bireylerde stres oranı yüksektir. Aşırı iş yükü, işle ilgili stres kaynakları arasında en önemli ve en çok karşılaşılan etkenlerdendir. Aşırı çalışma sonucunda bireyin ruh ve beden sağlığının bozulması söz konusudur (Şencan, 1986:119).

Genel olarak iki grupta toplanabilir. Birincisi niceliksel (kantitatif) iş yükü; diğeri ise niteliksel (kalitatif) iş yüküdür. Niceliksel iş yükü, bir kişinin yapacağı belirli bir iş için zamanın yetersizliği, belirli bir zamanda yapılacak çok farklı işlerin olması ile yapılacak işlerin fiziki olarak aşırı ve yorucu olması şeklinde açıklanabilir. Buna göre, bir kısım işlerin önceden belirlenen bir tarihte veya vakitte yapılmış olmasını gerektiren çalışma düzeni, gerilim yaratan bir aşırı yüklenme türüdür. Niteliksel iş yükü ise yapılacak işin gerektirdiği nitelikler ile işi yapacak olan kişinin sahip olduğu nitelikler arasında, mevcut eleman aleyhinde bir uyumsuzluğun olması durumudur. Buna göre, iş yapacak olan kişi veya eleman işin gerektirdiği bilgiye, yeteneğe ve kişisel özelliklere tam olarak sahip olmadığı zaman, bu iş kendisi için zor gelecektir (Eroğlu, 2000:322-323).

Bir işin başarımı için ayrılan zamandan daha çok zamana ve güce gerek duyulması, işin gereklerinin bireyin yeteneğini ve beceri düzeyini aşması bireyde strese yol açar (Sanders vd., 1995, s.46).

Fazla iş yükü veya az iş yükü sonucunda iş doyumsuzluğu, korku, sigara ve alkol kullanımında artış, sinirli reaksiyonlar, yüksek tansiyon, yüksek kolesterol, kroner kalp rahatsızlıkları görülür (Arıkanlı, 1998:17).

Vallerie ve Cary 'ye (1990:23-24) göre, Aşırı iş yükü, potansiyel bir stres faktörü olarak görülebilir. Aslında aşırı iş yükü kadar, yetersiz iş de bir stresör olarak kabul edilir. Aşırı iş yükü altında çalışmanın yanında, düşük iş düzeyinde çalışmak da bireyin psikolojik sağlığını bozar.

2.3.2.2. Kötü ve Güven Vermeyen Çalışma Ortamı

İş yerindeki masa ya da oda veya iş alanı, çalışanlar için belli rahatlık ve güven sağlayıcı unsurlardır. İşin fiziksel çevre şartlarını oluşturan hava koşulları, aydınlanma, ısı, gürültü gibi unsurların çalışanların sağlığını, fizyolojik ve psikolojik durumunu etkilediği bilinmektedir (Aytaç, 2002:3).

Belirttiğimiz stres yaratan bu etkenler kişinin vücut dengesini bozar ve kişiyi endişeye iter. İş yerindeki fiziksel çevre şartlarının çalışanlarda yarattığı etkiler araştırılmış ve psikolojik olarak mide ve cilt hastalıklarının ortaya çıktığı, fizyolojik olarak da iş kazalarının ve devamsızlık oranlarının arttığı ortaya çıkmıştır (Taştan, 2002:1).

İş ortamının veya işin kazalanma riski, sağlık ve güvenlik açısından potansiyel olarak tehlike içermesi (nükleer santraller, maden ocakları, itfaiye ve emniyet teşkilatları v.b.) de bir stres kaynağı yaratabilmektedir (Cooper ve Davidson, 1987:106).

Yetersiz çalışma koşulları da iş stres kaynaklarının önemli bir yönüdür. Aşırı sıcak, gürültü, az veya çok aydınlatma, radyasyon ve hava kirliliği çalışma koşullarını etkileyen etkenlerdendir. Bu etkenlerin olduğu fiziksel çalışma ortamı negatif unsurlar içerir ve stres yaratır (Schermerborn vd., 1988:536; Helliriegel vd., 1995:242).

İş hayatında strese yol açan durumlar arasında önemli etkenlerden biri de, iş yaparken işgörenlerin maruz kalabilecekleri tehlikelerdir. Normal olarak, bir kısım iş

kolunda tehlike unsuru ya mevcut değildir ya da asgari düzeydedir. Fakat, bazı iş kollarında ise iş kazası olma ihtimali nispeten yüksektir. Mesela madencilik, metalurji, inşaat, havacılık, denizcilik, enerji ve nükleer santraller gibi iş kollarında çalışanların ruh ve beden sağlıkları bakımından tehdit unsuru taşıyan her tehlike faktörü potansiyel bir stres vericidir. Buna göre düşme, yaralanma, zehirlenme, radyasyona maruz kalma ve hatta ölme gibi durumların ihtimal dahilinde olması bile, işgörenleri bir gerilim ve tedirginlik içerisine sokar. Tehlikeli durumların söz konusu olduğu işlerde çalışan kişiler, devamlı bir korku ve gerilim içinde oldukları için bütün ilgi ve dikkatlerini işe yöneltmek zorundadırlar (Eroğlu, 2000:325).

2.3.2.3. Astlarla ve Amirlerle olan ilişkiler

Bireyin iş yerindeki ilişkileri, üst, ast ve iş arkadaşlarıyla olmak üzere üçe ayrılabilir. Bu ilişkiler karşılıklı güven ve anlayışa dayalı olmalıdır. Aksi halde ilişkiler bireyde tedirginlik yaratabilir (Şenyüz, 1999:17).

Organizasyonda yönetimin üst kademesinden alt kademede bulunan astlara doğru zincirleme bir yetki sistemi vardır. Ast üstünün kim olduğunu ve kendi yöneticisinin uyguladığı kural ve politikaların ne olduğunu öğrenmelidir. Böylece organizasyonun en alt kademesi ile en üst kademesi arasında tam bir uyum ve koordinasyon sağlanmış olur (Fişek, 1979:61).

Astların çalışmasını yönetmek, yöneticinin yapması gereken en önemli işlerden biridir. Yöneticilerin oterilerini kullanması ile astların bu konudaki beklentilerinin çatışması yada uyumsuzluğu ilişkileri bozan ve dolayısı ile strese neden olan bir durumdur (Balaban, 1998:7-79; Akt: Duymaz, 1999:10).

Burada yöneticilerin astlarına emir vermesi veya diğer yollarla ne yapması gerektiğini onlara iletmeleri söz konusudur. Yöneltme fonksiyonunun özellik ve önemi konunun insan olmasından ileri gelmektedir. Yönetici sadece plan yapmakla

kalmaz, aynı zamanda birlikte çalıştığı insanlara işleri dağıtır ve yapılacak olan işlerin kimler tarafından yapılacağım belirler (Ertürk, 1995:121)

Üstü tarafından takdir edilmeyen, iş yerinde aradığı ilişki tiplerini bulamayan çalışan için çalışma ortamı son derce sıkıcı ve çekilmez bir hale gelir. Bunların içindeki temel beşeri ihtiyaçlardan biri olan takdir edilme ihtiyacı, diğer kişilerden alınan basit mesajlar olup, birey olarak varlığımızı kanıtlamaktadır (Işıkhan,1998:63).

Örneğin, eğer yaptığınız işi amirinizin yeterince taktir etmediğini düşünüyorsanız ve bu konuyu onunla konuşmak size çok zor geliyorsa, taktir edilmeseniz de çalışmayı sürdürmeye karar verebilirsiniz. Ama, bir gün olmadık bir yerde, kimsenin anlamadığı bir nedenle patlayabilir, ilişkinizi daha da kötü bir yola sokabilirsiniz (Şahin, 1994:28).

Bunların dışında ast-üst ilişkileri çerçevesinde ortaya çıkan ve üstün asta karşı gösterdiği olumsuz ve cezalandırıcı davranışlarda çalışanlar üzerinde stres yaratan ciddi stresörlerdendir. Amir ile memur arasındaki ilişkinin işe yansıması sonucunda bazı çalışanlara karşı duyulan *"bunun burnunu biraz sürtmek lazım"* anlayışı çalışan üzerinde stres yaratıcı faktörlerden biridir. O zaman amiriyle olumsuz ilişkiler içinde olmasının sonucunu çalışma arkadaşlarına nazaran daha fazla çalışarak çekmek zorunda olması kişide stres yaratabilir (Cam, 2004:5).

Çalışanların yöneticiden, yöneticinin ise çalışanlardan hoşnutsuzluğu her iki kesim için de çatışma, sürtüşme ve gerginlik yaratır. Anlaşmazlıkların önlenmesi, çalışanların beklentilerinin karşılanması, astlarla ilişki düzeyinin ayarlanması ve örgüt içinde karşılıklı saygı ve sevgi ortamının oluşturulması yöneticinin görevleri arasındadır. Bir taraftan bu ortamı oluşturma çabası, diğer taraftan beklenmeyen anlaşmazlıklar yöneticide ve çalışanlarda stres oluşturur.

2.3.2.4. Zaman baskısı (Bir İşi Belli Sürede Bitirme Zorunluluğu)

Örgütlerde zaman baskısı genellikle yönetimle ilgili faaliyetlerde yoğun hissetilir.Yöneticilerin planlanan zamanda işi yetiştirme zorunluluklarının olması onları gerginlik içinde bırakmaktadır. Yöneticilerin temel stres kaynakları, uzun çalışma saatleri, zaman baskısı ve bunlara bağlı olan fazla iş yüküdür. Yöneticilerin zaman baskısı altında çalışmaları onların arkadaş grupları ve aileleri ile ilişkilerinde yetersizliklere neden olur (Balaban, 1998:7-79; Akt: Duymaz, 1999:7).

Rasgele hazırlanmış bir plan verimsiz toplantılar ,telefon konuşmaları ve beklenilmedik ziyaretler gibi kontrol edilemeyen bölünmeler ile zaman kaybedilir. Bireylerde bu durum her şeyin kontrolden çıktığı duygusunu yaşatabilirler. Bu kaygı olayların olduğundan çok daha tehdit edici olarak algılanmasına neden olur. Sürekli tetikte olma ise enerjiyi tüketir,daha uzun süreler harcanarak daha az işler yapılır (Şahin,1994:111).

Norfolk'a (1989:90-95) göre, yönetsel kademelerde zamana karşı yarış ve belli bir zaman dilimine bir çok işi birden sığdırmaya çalışmanın yöneticilerde stres yarattığı genellikle kabul edilmektedir. Zamana bağlı olan bu tür stresin şu yöntemlerle hafifletileceği düşünülebilir:

a. Bir yönetici, zamanın kendisini pençeleri altına almasına izin vermemelidir.
b. Yönetici, kendi normal hızıyla ve düzenli bir biçimde çalışmalıdır.
c. Zamanını, yapmak istediği işlere önem derecelerine göre planlamalıdır.
d. Günlük çalışma proğramında, nefes almak ve dinlenebilmek için aralar bırakmaya özen göstermelidir.
e. Proğramlarını, çok katı bir biçimde değil ama her zaman değişebilecek gibi hazırlamalıdır.
f. Her günü bir defa yaşadığını unutmamalıdır.
g. Yaptığı işler üzerinde yoğunlaşabilme alışkanlığı kazanmalıdır.

Bütün bu fazla ve hızlı çalışma yöneticilerde yıpranmaya neden olmaktadır. Bu yıpranmaların belirtileri ise kronik yorgunluk, diğerlerinin isteklerine sürekli kızma, alaycılık, insanları sevmeme gibi davranışlarla başağrısı ve ülser olarak ortaya çıkabilir (Can, 1994:286).

2.3.2.5. İşin sıkıcı olması (Monotonluk)

Yapılan bir işin monoton bir biçimde devam edip gitmesi ve bireyin kendisinin işin süreçlerine dahil edememesi durumu, bireyde işe karşı yabancılaşma duygusu oluşturur ve bu durum, onun için çok yaygın bir stres kaynağıdır. Monotonluğun insan üzerindeki etkisi umutsuzluk, sıkıntı, gerilim, stres, ilgisizlik, pasif direnme, saldırganlık gibi ileri derecede psikolojik ve sosyal bozukluklardır (Eren, 1998:224).

Bir işin aynı tempoda devamlı ve sürekli tekrarlanmasının verdiği yorgunluk ve bıtkınlık durumları kısaca monotonluk olarak adlandırılır. Monotonluk, iş görenler için bir şikayet ve doyumsuzluk kaynağıdır (Eren, 1984:199).

Eren'e (1984:200) göre, monotonluğun başlıca kaynakları şunlardır:

a. İşin özellikleri,
b. İşçinin monotonluğa karşı duyarlılığı,
c. İş yerinin manevi ortamı,
d. İşçinin psikolojik durumu' dur.

Erkan'a (1989:3435) Monoton işlerin sonucunda aşağıdaki belirtiler ortaya çıkmaktadır:

a. Kanıksama,
b. İsteksizlik,
c. Dikkat dağılması,
d. Becerilerin azalması,

e. Yorgunluk,
f. Bezginlik ve genel bir bitkinlik hissi,
g. İş hataları ile kazaların çoğalması,
h. İş ritminin yavaşlaması,
i. İşten kaçış

İşte belli bir ritmin bulunuşu genel olarak işin yoruculuğunu azaltır. Ritim insanın biyolojik yapısında da vardır. Buna gündüz gece, uyku-uykusuzluk ve bazı hormonların günlük değişimlerini örnek olarak verebiliriz. Ritim bir işin yapılması için belirli bir sıra ve düzenin varlığı anlamına gelir. Yani değişik iş grupları belli bir düzen içerisinde işlerini yaparlar. Ritim üretkenliği ve iş kazalarını azaltır. Bunu tersine monotonluk, otomasyon iş verimini, duyarlılığı ve dikkati azaltır. Diğer bir çok bilişsel işlevde (algılama, dikkat, bellek, motor performans gibi) bozulmalara, sapmalara ve yaralanmalara neden olur. Monotonluk işin karmaşıklığı ve buna ayrılan süre ile yakından ilişkilidir. Yeni bir işçi çok karmaşık bir işi çok kısa sürede tamamlamak zorunda ise; düşünme, kavrama, algılama, dikkat gibi işlevler sağlıklı bir şekilde çalışmaz, uyanıklık ve dikkat azalır (Yüksel,1991: 431; Ertekin, 1993:54).

2.3.2.6. Kariyer Gelişimi ve Statü

Birey, kariyer geliştirme boyutu sürecinde az ya da çok stres altında olmaktadır. Günümüzün sanayi toplumunda kariyer geliştirmekte olan bireyler, çok para kazanıp, yüksek statüye sahip olma hırsına kapılmaktadırlar.Bunun doğal sonucu olarak birey kendisini rekabet ortamında bulmaktadır. Rekabet ortamında ise, çok çalışmak ve yüksek performans sergilemek zorunda kalmaktadır (Küçükaslan, 1994:21-23).

Çalışanların mesleki yaşamlarından dolayı yaşadıkları stres; iş güvenliği, terfiler, nakiller ve gelişimle ilgili fırsatları kapsayan kariyer planlama ve gelişimi ile ilgilidir. Bireyler örgütte ilerlemek, daha iyi mevkilere gelebilmek için daha çok çaba harcarlar. Bu durum onların ister istemez kendilerini baskı altında hissetmelerine

neden olur. Bireyin çok veya az çalışması onları ya terfi ettirecektir, ya da yetersiz çalışmaları ve başarısızlıklarından ötürü bulundukları mevkiden daha düşük bir mevkide görev almalarına neden olacaktır. Bu gerçeği yaşayan birey, baskı ve gerilim altında kalacak ve az veya çok stres altında çalışacaktır (Gümüştekin ve Öztemiz, 2005:274-275).

Çalışanların işlerine ilişkin statü algıları veya olduklarından daha düşük ya da yüksek bir statüde çalıştırılıyor olmaları stres durumlarını etkilemektedir(Güney, 2000: 441).

Üst düzey yöneticilerden daha çok yükselme olanakları bulunan orta düzey yöneticiler için stres yaratan bir etkendir. Yükselmeyle birlikte oluşacak değişmeleri ve hak ettiğini düşündüğü halde yükselememe düşüncesini içerir.

2.3.2.7. Adil Olmayan Değerlendirme ve Ödüllendirme ve Terfiler

İş ile ilgili önemli stres etmeni de iş değerlendirmesidir. İnsanların büyük çoğunluğu aslında başkaları tarafından değerlendirilmekten hoşlanmazlar. Çünkü değerlendirmenin nesnel(objektif) ve yeterli bir biçimde yapılmasının zorunlu olduğunu bilirler. Yanlı ve yetersiz değerlendirme ile örneğin bir kişi işini yitirebilir veya daha daha üst görev yerlerine ulaşamayabilir. Bu nedenle değerlendirme bireyin geleceğinde ve örgütsel durumda etkili olur (Ertekin, 1993:52).

Aşırı ilerleme de ise, yeteneklerinin en yüksek noktasına ulaşmış bireye daha yüksek düzeyde görev verilmesidir. Bireye verilen görevin gerekleri bireyin kapasitesinin üstünde olabilir. Böyle bir durumda yönetici kendini yeteneksiz görebilir. Sonuçta görevin gereklerini karşılayamaz ve bunları karşılamak için aşırı gayret sarfeder. Bu da bireyin örgütteki yerini koruması için onda tedirginliğin oluşmasına neden olur. Bu tedirginlikte birey için bir stres etmenidir(Helliriegel vd. 1995:493).

Yetersiz ve hızlı terfi, iş güvensizliği, terfide nesnel davranılmayacağı korkusu, hırs, başarı arzusunun engellenmesi, özellikle başarı dürtüsü yüksek bireyler için stres faktörüdür (Palmer ve Hyman, 1993:29)

Kurum içinde adil olmayan başarı değerlendirmelerine göre yapılan terfiler, liyakat esasına oturmadığı için kişiler arasında bir çatışmaya dolayısıyla da strese sebep olmaktadır. Yapılan çalışmalar ve yapmış olduğumuz mülakat çalışması sonucunda elde ettiğimiz veriler göstermektedir ki; yöneticilerin bireylerin performanslarını doğru değerlendiren nesnel(objektif) ölçüler yerine, yöneticilerle olan insan ili kileri kurum içinde olumlu olan kişileri bilgi, beceri ve kıdemleri yetersiz olmasına rağmen bir üst kadroya terfi ettirmeleri, çalışanlar arasında hem yöneticiye karşı hem de bu kadroya gelen kişiye karşı olumsuz duygular beslemelerine ve çalışma sürecinde çatışma üzerine kurulu davranış göstermelerine sebep olmaktadır. Bu durum diğer çalışanlarda stres yaratmakta, çalışma isteğini olumsuz yönde etkileyerek işe devamsızlıklara yol açabilmektedir. Kurumlardaki bu terfi mekanizmasının diğer bir sonucu da iktisadi sebeplerden dolayı işten uzaklaşma imkanı bulunmayan kimseler içindir. Bu çalışanlar liyakatin olmadığı bir ortamda çalışmak zorunda oldukları için psikolojileri bozulmakta ve stresin sebep oldu u bazı fizyolojik sorunlarla karşı karşıya kalmaktadırlar (Cam, 2004:4).

2.3.2.8. Rol çatışması, Görevde belirsizlik ve çelişki

Çatışmanın kesin tanımını yapmak zordur. Çünkü değişik ortam ve düzeylerde ortaya çıkarlar. Anlaşmazlık, zıtlaşma, uyumsuzluk unsurlarını oluşturur (Koçel, 1995: 409).

Örgüt çalışanlarının yaşadığı rol sorunları, onları strese sokup, sağlıksız,mutsuz, işletmeye güvensiz ve çalışmak için isteksiz insanlar haline getirir, örgütler ise, sağlıksız, güçsüz, tükenmiş ve isteksiz bir ordu ile çalışmak zorunda kalır (Bumin ve Şengül, 2000:571).

Yiğit'e (2000:71).Literatürlerde rol çatışması dört şekilde ortaya çıkmaktadır:

1. Rol çatışması bir kişinin örgütteki rollerin gerekleri ile kişinin kendi değerleri arasındaki çatışmadan yaşanabilir.
2. Rol çatışması kişinin işyerindeki çalışanların kendisinden beklediği davranışlar ve talepler ile iş dışındaki kişilerin beklentileriyle taleplerinin uyuşmadığı dönemlerde görülebilir.
3. Bir kişinin göstereceği kapasitenin üstünde birbiriyle uymayan ek işler istendiğinde ortaya çıkabilir.
4. Bir kişinin talep ve beklentilerinin aynı örgütte çalışan bir diğerinin taleplerine beklentilerine ters düşmesiyle oluşabilir.

Bireyin rolleri konusunda yeterli bilgisinin olmaması durumunda rol belirsizliği görülür. Eğer işin amaçları yeterince tanımlanmamışsa, bir diğer ifade ile birey ne yapacağını bilemiyorsa, stres kaçınılmaz olacaktır (Aytaç, 2002:2).

Rol, bireyin bulunduğu statü sınırları içinde neyi yapabileceği veya neyi yapamayacağı şeklindeki belirlenmiş davranışlarının toplamıdır. Bireyin bir sosyal grup içinde hakları ve yükümlülükleri belirlendiğinde, onun aynı zamanda rolü de belirlenmiş olmaktadır. Bireyin aynı anda birden fazla rolü gerçekleştirmek durumunda kalması ve bu rollerden birini diğerine oranla daha fazla benimsemesi, bireyin üstlendiği rol ile kişilik özellikleri uymaması gibi durumlarda rol çatışması meydana gelmektedir. Rolün açıkça tanımlanmadığı veya üstlenilen rolün yeterince bilinmediği durumlarda rol belirsizliği görülür. Çalışan kişi için sorumlulukların genişliği, otoritesinin sınırları, işletme kuralları, iş güvenliği konularında açıklık olmaması gibi nedenler rol belirsizliğini doğurur (Erdoğan, 1994:89 ; Paksoy, 1986:103).

Katz ve Khan'a (1997:202) göre, çelişkili görev, aynı anda ortaya çıkan uyulması zorunlu iki (veya daha çok) farklı baskının arasındaki tutarsızlıktır.

2.3.2.9. Sorumluluk almaktan Kaçınma

Örgütlerde en sorumlu kişiler yöneticilerdir. Hiyerarşik olarak yükseldikçe sorumluluk da artmaktadır.

Diğer insanların sorumluluğunu üstlenmek kişilerde gerginlik yaratan bir stres kaynağıdır. Diğer insanların mesleki gelişiminin sorumluluğu bir kişiye yüklenmiş ise, ayrıca işin doğası çok fazla sorumluluk gerektiriyor, ancak yetkiler sınırlı ise, kişi kendini yoğun stres altında hissedebilir. Araştırmalar özellikle insanlardan sorumlu olan yöneticilerin yoğun olarak strese maruz kaldıklarını göstermektedir (Aytaç, 2002:3; Şahin, 1994:27-30).

Sorumluluk ilişkisinden kaynaklı olan potansiyel stres faktörlerinden biri de çalışanın çevresini çok sayıda insanın oluşturmasıdır. Örgütsel ortamda hiyerarşik yapıdan kaynaklanan stres faktörleri içerisinde değerlendirilen bu husus işe yeni girenlerin, üstleriyle olan ilişkilerinin nasıl olacağının bilinmemesi durumunu yaratmakta, çalışanın üstleriyle olan ilişkisinde sorumluluk karmaşası doğurmakta ve kime karşı sorumlu olduğunu tam olarak bilmeyen bireyde stres oluşmaktadır (Işıkhan, 2002:64).

Sorumluluk ilişkisinin bir başka boyutunu da kişiler arası sorumluluk oluşturmaktadır.İşten kaçan ve iş yapma yükümünü çalışma arkadaşlarının üzerine atan bir çalışanın bulunduğu serviste diğer çalışanlar stres yaşayabilmektedirler. Bireyler böyle bir sorumluluğu üstlenmeseler dahi, çalışma ortamlarında iş yapmamak için her türlü davranışı gösteren biriyle aynı ortamda çalışmaktan rahatsız olacaklardır (Cam, 2004:6).

2.3.2.10. Örgütsel Amaç ve Politikalar

Perrow'a (1970, 134) göre, örgütlerde hedef ise, hem önceden elde edilmiş amaçları, hem de peşinden koşulanları ifade eder. Hedefleri bu bağlamda beş kategoriye ayırtabiliriz:

- Toplumsal Hedefler,
- Çıktı Hedefler,
- Sistem Hedefleri,
- Ürün Hedefleri,
- Tüketim Hedefleri

Örgütsel amaçlar genellikle, genel (ya da resmi) amaçlar ve uygulamaya dönük amaçlar olarak ikiye ayrılır. Genel amaçlar kamusal örgütlerin kuruluş yasalarında yer alır; soyut, ulaşılmak istenen ideallerdir. Uygulamada gözetilen öncelikler ise bunlardan farklı olabilir, daha dar kapsamlı, daha somut amaçlardır. Bunlardan birincisine *stratejik* amaçlar, ikincisine de *taktik* amaçlar diyenler de vardır (Arıkalı ve Ulubaş, 2001:21).

Amaçlar ve planlar aynı zamanda, bir basan standartıdır. Alt kademedeki memur ve işçiler için ve hedefler belirlenmişse onların başarılı şekilde yönetilmesi ve başarılarının değerlendirilmesi yapılabileceğinden hareketle, "Amaçlara göre yönetim ya da hedeflerle yönetim" (Management by objectives) adı ile bilinen yönetim anlayış ve akımı oluşmuştur (Eren, 1993:96).

Vizyon kelime anlamıyla görüş, görme, görme kuvveti, geleceği kestirebilme gücü ve hayal gücü gibi anlamlara gelir. Misyon bir örgütün var oluş nedenidir ve onun üstlendiği kritik görevi ifade eder (Çelik 1995:47-50).

Örgütlerin iyi yönetilmesi için, önce amaçların saptanması, izlenen politikanın geliştirilmesi ve bir yürütme planının hazırlanması zorunludur. Kuruluşların çalışmalarının başarılı olması, planların iyi hazırlanmasına ve başarılı olmasına bağlıdır (Tortop ve Diğerleri, 1993:51).

2.3.2.11.Siyasal Karışma ve Baskı

Kamu yönetiminde amaç saptama ya da politika belirleme, kamu tarafından çözülmesi gereken toplumsal sorunların genel yönünün, başka bir deyişle nasıl çözüleceğinin belirlenmesidir. Geniş anlamda ele alındığında kamusal politikaların belirlenmesi süreci, bürokrasiden siyasal partilere, yasama organından baskı kümelerine, medyadan bakanlar kuruluna değin pek çok aktörün rol aldığı, yönetsel süreçle siyasal sürecin içiçe geçtiği bir olgudur (Emre, 1999:6)

Maalesef siyasi kadrolaşmadan nasiplenmemiş bir yönetimden yoksun olmamız ve bunun da idarenin nesnelliğine tarafsızlığına gölge düşürmesi, siyasi etkilenme ve baskılar, hem yürütülen faaliyetin niteliğini ve kalitesini olumsuz yönde etkilemekte hem de çalışanlar üzerinde haksız uygulamaların ortaya çıkmasına sebep olmaktadır.Yaşanan siyasi kadrolaşmalar sayesinde yönetici kadrolarında yapılan değişiklikler ile bilgi ve deneyim birikimi avantajlarının kullanılması arasında süren çelişkilerin varlığı. Türk toplumunun yaşadığı ve yaşamakta olduğu çelişkiler arasındadır (Yayla, 2003:461).

2.3.2.12. Ücret yetersizliği ve Çalışmalarının karşılığını alamamak

Yiğit'e (2000:64) göre, Örgütlerde uyulması gereken adil ücret sistemi üç temel ilkeye dayanır:

- Ücret yapılan işe göre ödenmelidir.
- Eşit işe eşit ücret ödenmelidir.
- Ücretler piyasa ücretleriyle ve standartlarıyla karşılaştırılabilir olmalıdır.

Üst düzey yöneticiler bir çok örgütte yüksek ücretler alırken, orta düzey yöneticilerde aynı durum söz konusu değildir. Hak edilen ücretin alınmadığı

düşüncesi ve ücretin gereksinimleri karşılamaya yetmemesi yöneticilerde stres oluşturmaktadır (Pehlivan, 1995:25).

Terfi ile de doğru orantılı artış gösteren ücret sistemi işgörenin hem örgüt, hem de örgüt dışı yaşamını yakından etkiler.

2.3.2.13. Çalışma saatinin uzunluğu

İş ortamında çalışma koşullarının yanında, uzun çalışma saatleri gibi etkenlerin varlığı stresi artırırken, bireyin performansını düşürmektedir.

Çoğu yöneticiler, işgörenlerden daha uzun süreler görevleri başında bulunurlar. Özellikle Emniyet Teşkilatında bu uzun mesai saatlerine rastlanmaktadır. Sonuçları ise; yorgunluk, bitkinlik ve doğal olarak strestir (Pehlivan, 1995:25).

2.3.2.14. Araç-gereç yetersizliği

Özellikle kamu kesiminde olmak üzere, yetersiz donanım ve araç-gereçle çalışma zorunluluğu işgörenler kadar, yöneticileri de zor durumda bırakır. Çünkü bu yetersizlik verimli ve etkili çalışmayı etkiler, yukarıya sürekli olarak bu talepler yöneltilir.

Yeni teknoloji, iş çevresinde hızlı değişiklerle çalışanların becerilerini çabucak demode etmektedir. İlave olarak yeni ekipmanı ve sistemleri sürekli iyi bilme ihtiyacı, bireyde tehdit durumu ortaya çıkarmaktadır. Bu durum, yeterli eğitim sağlanmazsa potansiyel bir stres etmeni olur. Gelişen yeni teknoloji bireyde görevini yapamamam duygusu oluşturur (Tutar, 2000:222).

2.3.2.15. Karar vermede zorlanma

Yönetimde karar sürecinin alanı sorunlardır. Yönetici, karar veren, sorunlara çözüm arayan ve sorunları çözen kişidir (Açıkalın,1994:52).

Yönetim unsurlarından olan karar verme sürecinde en önemli rol yöneticilere düşmektedir. Verilen kararın sağlıklı olup olmaması doğrudan örgüt verimliliğini etkilemektedir. En uygun kararı verme uğraşısı ise başlı başına bir stres kaynağıdır.

Yöneticilerin de insanların sağlığını, geleceğini etkileyecek kararlar alma yetkisine sahip olma özelliklerinden dolayı stres seviyesi yüksek meslek grubunda olduğu bilinmektedir. Türkiye'de orta düzey yöneticilerle yapılan bir araştırmaya göre de yöneticilik, stres-yoğun bir iş olarak algılanmaktadır (Ertekin, 1993:117).

Personel ile bir konu, proje yada fikir tartışırken kararlı olunmalıdır. Bununla birlikte onunda haklı olabileceği düşünülerek sonuna kadar dinlenmelidir (Çoroğlu, 2002:86)

Yöneticinin karar verme davranışı, kuşkusuz ki rutin ve rutin olmayan sorunlarla, beklenen ve beklenmeyen sorunlar karşısında farklı olacaktır. Eğer yönetici önceden kestiremediği sorunlarla karşılaşırsa bunun kriz yaratacağını düşünebilir. Çünkü yönetim bu tür sorunların çıkacağını öngörmemiştir. Bu nedenle ortaya çıkması yöneticide bir şok etkisi yapmakta ve stres yaratmaktadır (Timur, 1990:25).

2.3.2.16. Kararlara katılamama

Örgütsel ortamda çalışanlar görevin gerektirdiklerinden ziyade yönetim kademesinde bulunanların istediklerini yapmak zorunda kalmaktadırlar. Bu farklılık karşısında çalışanların da farklı davranmalar gerekmekte ve bu durumda strese neden olmaktadır. Genellikle yöneticilerin büyük çoğunluğu, astların kararlara katılmasını

istemezler. Böyle bir durumda astların kendileriyle yarışacaklarına inanarak, astlarla ilişkilerini geliştirmeyi sakıncalı görürler. Bu durum ise, astlarda stres yaratır (Güney, 2000: 437-438).

Karar vermek kadar, personelin kararlara katılmasını sağlama da önem taşımaktadır. Çünkü karara katılma yoluyla, işgörenlerin girişim ve yeteneklerinden yararlanılmaktadır. Astların kararlara katılmaması anlayışını benimseyen yöneticiler kendileri kadar astları içinde stres ortamı oluştururlar.

Bireyin kendisini ilgilendiren kararlarda bireyin fikrinin hiç sorulmaması ve sadece sonuçların bildirilmesi bireyin örgüte olan güvenini azaltır .Örgütteki değişikliklerin nedenine ilişkin bilgiden yoksun kalmak,bireylerin kendi kişiliklerinin dikkate alınmadığı hissettirerek ,onların morallerin ve kontrol duygularının sarsılmasına neden olur (Şahin, 1994:29).

Katılım, kişinin kendi çalıştığı kurumdaki karar verme sürecinde, bir birey olarak etkisinin olup olmaması ya da kararları etkileme derecesi ile tanımlanır Bireyin kendisini ilgilendiren kararlarda bireyin fikrinin hiç sorulmaması ve sadece sonuçların bildirilmesi bireyin örgüte olan güvenini azaltır.Örgütteki değişikliklerin nedenine ilişkin bilgiden yoksun kalmak,bireylerin kendi kişiliklerinin dikkate alınmadığı hissettirerek,onların morallerin ve kontrol duygularının sarsılmasına neden olur (Şahin, 1994:29).

Kişinin iş yerindeki karar verme sürecinde etkisinin olmaması stresin oluşumunu etkiler. Özellikle çalışanları etkileyen konularla ilgili olarak çalışanların fikrinin hiç sorulmadığı durumlarda herkes stres yaşayacaktır (Aytaç, 2002:3; Şenyüz, 1999:17).

Karar sürecinde çatışma yaşanabilir. Çatışmanın olması örgütün yaşamasının en önemli işaretlerinden birisidir. Çatışmayı zararlı görmek örgütlere zarar verebilir. Okul yöneticisi çatışmayı iyi yönetip yönlendirdiğinde, örgüte çok önemli kazanımlar sağlayabilir (Mullins, 1992:67).

2.3.2.17. Yeterli Yetkiye Sahip olmama

Sorumluluk alanının geniş tutulmasına karşılık yetkinin yetersizliği, kişinin sorumluğunun çok yüksek olması ya da olduğundan daha yüksek algılanması örgütlerde stres oluşturan konuların başında gelmektedir (Güney, 2000: 437-438).

2.3.2.18. Rekabet

Bir örgütte rekabet, bireyleri gelişmeye iter. Fakat, aşırı rekabet çalışanlar için örgütü yaşanmaz hale getirir. Mesela, örgütlerdeki para, terfi gibi sorunlardan dolayı bireyler birbirleriyle rekabet ederler. Bu rekabette strese neden olur. İşini çok seven ve işletmesi için endişelenen bireyde stres oluşur (Taştan, 2002:8).

Rekabetin artması özellikle yöneticilerin üzerinde büyük bir baskı yaratmaktadır. Hem iç müşterilerin (çalışanlar), hem de dış müşterilerin tatmini, hızlı ve yerinde karar alma, belirsizlikle başetme, farklı kültürleri yönetme günümüzde yöneticilerin stresini önemli ölçüde arttırmaktadır (Ataman, 2002:489).

2.3.2.19. Teşvik etmeme

Orta düzey yöneticiler ve çalışanlar üst düzey yöneticilerce teşvik edilmeyi beklerler. Teşvik yokluğu işe yaramazlık duygusu oluşturarak stres yaratır.

Schafer'e (1987:323) göre, çalışanları sürekli destekleyerek teşvik etmek, personelin gereksinimlerini karşılayarak onları değerlendirmek, çalışanlar arasında grup çalışmalarını desteklemek ve gruba bağlılığın sağlanmasını teşvik etmek stresi önleyici tedbirler arasındadır.

Personelin hem entelektüel hem de duygusal gereksinimlerini tatmin eden olumlu teşvikler, tehdit veya cezalandırma biçimindeki olumsuz motivasyondan daha etkilidir (Hageman, 1995, 42).

2.3.2.20. Kontrolü kaybetme

Örgütü sürekli olarak kontrol altında bulundurabilme isteği yöneticilerde stres oluşturur. Bir grup polis memuru üzerinde yapılan bir araştırmada, onları en çok strese sokan faktörler incelenmiş ve araştırma sonucunda, basında çıkan olumsuz haberlerin, tehlikeli bir tutuklama yaptıkları sırada yaşadıkları stresten daha çok strese soktuğu ortaya çıkmıştır. Çünkü tutuklama onların kontrolündeyken, basındaki haberlerin kontrolü ellerinde değildir (Rowshan, 1998:41).

2.3.2.21. Hedef belirleme

Örgüt ile ilgili hedefleri belirleme yöneticinin görevleri arasındadır. İlerleyen zaman diliminde gerçekleşmesi mümkün olmayan bir hedef seçilmesi yöneticilerde stres oluşturur. Akılcı ve örgüt amaçlarına uygun hedef belirleme ise örgütü daha verimli ve başarılı kılar ve yöneten ve yönetilenleri motive eder (Rowshan, 1998:150-151).

2.3.2.22. İşini kaybetme korkusu

İşini kaybetme korkusu bireyin benlik saygısının azalmasına yol açabilmektedir. Özellikleyoğun ekonomik krizlerin yaşandığı, şirket küçülmeleri, birleşmeleri veya işyeri kapanmakararlarının alındığı dönemlerde çalışanların stres düzeyleri oldukça yüksek olup, aile çevresini de etkilemektedir. Çünkü, netice de ekonomik dalgalanmalara dayalı olan bir işsizlik, düşük ücret, haftalık çalışma saatlerinin

azaltılması, çalışanın işine son verilmesi ihtimali gibi durumlar ekonomik belirsizliğin yarattığı stresörlerdendir (Taştan, 2002:6).

2.3.3. Çevresel Stres Kaynakları

Strese yol açan bir çok çevre faktörü vardır. Fakat fiziki çevre, çoğu zaman bu faktörlerden biri olarak algılanmaz. Bu nedenle de strese bağlı olarak gözlenen belirtilerin ana nedeninin fiziki çevre olduğu anlaşılmayabilir (Braham, 1998:35).

Tutar'a (2000:250-251) göre, Bireyin yaşadığı genel çevre ile ilgili stres kaynakları, iş hayatı dışındaki stres kaynaklarıdır. Bunları şu şekilde sıralamak mümkündür:

a. Orta yaş bunalımı,
b. Aile sorunları,
c. Tekdüzelik,
d. Ekonomik sorunlar,
e. Siyasi ve politik belirsizlikler,
f. Sosyal ve kültürel değişmeler,
g. İşin bulnduğu kentte yaşanan ulaşım sorunları,
h. Teknolojik gelişmeler.

İşgörenlerin örgüt içinde çalıştıkları çevrenin dışında bir de toplumsal yani genel çevresi vardır. Toplumsal çevrenin işgörenden istedigi eylem ve işlemler, işgörenlerle ilgili diğerbireylerin beklentileriyle şekillenir. Birey üzerinde toplumsal bir baskı vardır. Bu baskı, yasal yollarla olabilecegi gibi, gelenek ve göreneklerle de olabilir (Başaran,1982; Akt: Güçlü, 2001:100).

Günlük yaşantı içerisindeki acelecilik, sürekli hareket, hızlı kentleşme, kalabalıklar potansiyel bir stres kaynağıdır. Karı - koca beraber çalışan bir çift streslerini birbirlerine geçirebilirler. Çeşitli nedenlerden ötürü bir kentten başka bir kente taşınma da strese neden olabilir. Maddi sıkıntılardan dolayı günümüzde çoğu

insan ikinci bir işte çalışmaktadır ya da eşlerden her ikisi de iş yaşam içerisinde yer almaktadır. Bu durum eğlenceye ve aileye ayrılacak zamanı oldukça kısaltmaktadır ve başlıbaşına stres kaynağı olmaktadır. Özellikle çalışan evli kadınlar evde ve iş yerinde farklı roller üstlenmek durumunda kalmaktalar ve bunun sonucunda da strese yol açan rol çatışması yaşayabilmektedirler (Luthans, 1995: 299).

İnsanların strese maruz kalması için mutlaka bir etki gerekmiyor. İçinde bulunulan durumdan hoşnut olmamak veya sürekli tatminsizlik de kişi için başlıbaşına bir stres kaynağı olabilir. Nitekim insanların çoğu başka bir yerde, başka bir iş yaparak, başka birisiyle ve bol para ve zamana sahip olarak yaşamayı hayal ederek hayatlarını geçirirler (Bland, 1999: 45).

Çevresel faktörlerle ilişkili stres kaynakları bir ölçüde örgütsel yapıya bağlı stres kaynaklarını da şekillendirmektedir (Erdoğan, 1996;288).

Bireyin çevresi ile iletişiminden kaynaklanan ve fiziksel ve psikolojik yapısı üzerinde olumsuz sonuçlar ortaya çıkaran ve modern hayatın en yaygın hastalıklarından birisi olan stresin nedenlerinden birisi kişinin iş ve aile rolleri arasındaki uyumsuzluklardır (Aktan, 1999:39).

Çevrede meydana gelen olaylar kişisel sorunlara neden olabilir. Bu zorlayıcı niteliklerin tanımlanması ve sınıflandırılması gerekir. Kişiler üzerinde stres yapıcı olaylara "yaşam olayları" denir. Boşanmak, evlenmek, iş bulmak, işsiz kalmak vb. olaylardır (Özkalp ve Sabuncuoğlu, 1994:35).

2.4. Stres Yönetimi

Pehlivan'a (1998:25) göre, stresle başa çıkma ya da stres yönetimi, ruh ve beden sağlığını korumak, üretici ve verimli bir yaşam biçimi sağlamaktır. Warrick'e (1981:37) göre ise, çağımızın önemli sorunlarından biri olarak kabul edilen stres, insanları mükemmel olmaya motive edebildiği gibi, çok ciddi rahatsızlıklara da

neden olmaktadır. Çok az ya da çok fazla strese girildiğinde performans düzeyi etkilenmektedir.

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

Ilımlı bir stres düzeyi motive edici olabildiği gibi, ilgi ve dikkati de artırabilir. Ancak aşırı hale geldiğinde dikkat dağılması, motivasyon düşüklüğü ve çeşitli rahatsızlıklara neden olabilir (DeFrank ve Ivancevich, 1998: 61).

Stresle başedebilmek demek; iç ve dış çevreden yönelen tehdit edici baskıları bilişsel ve davranışsal süreçlerle tolere edebilmek, kontrol altında tutmak ya da etkenleri yok etmekle eşdeğer görülmektedir (Connor and Worley, 1991:61-67)

Şurası muhakkak ki sağlıklı yaşamak için *"stresi olmaya bir hayat dil eyerde"* stresin yol açtığı zararlardan ve muhtemel tehlikelerden uzak durmalıyız. Çünkü hem stres veren pek çok şey hayatın içinde vardır, hem de stres vericilerin bir bölümü başarı için gerekli olan dinamizmin ve gelişmenin sebebidir (Baltaş ve Baltaş, 2000:98).

Stresi azalmanın anlamı, onu yoğunluğunu göz önünde bulundurarak kontrol edebileceğiniz seviyede tutmaktır. Bu yalnızca sizin gayret göstermenizle olmaz. Rahatlamak ve kendinizi daha iyi hissetmek için başka kişilerden ve kaynaklardan

yardım alabilirsiniz. Fakat en iyiyisi sizi zihnen ve bedenen huzura kavuşturarak bir program yapmanız ve bunu uygulamanızdır (Kate, 1998:111).

Bu anlatılanların yanısıra örgütsel stresin azaltılmasında yöneticilere düşen görevler vardır. Schafer'e (1987:323) göre, yöneticilere yönelik, iş görenlerin aşırı stres altında kalmalarını önleyecek bazı öneriler aşağıda yer almaktadır.

1. Örgütte çalışmak için yeterince çekici bir ortam sağlayarak doyumu yükseltmek ve hareketliliği azaltmak.
2. Rol çatışmaları ve rol belirsizliğini en aza indirmek için olabildiğince açık ve uyumlu rol beklentileri sağlamak.
3. Örgütte değişme ve süreklilik arasında iyi bir denge kurmak.
4. Çalışanları sürekli destekleyerek teşvik etmek, personelin gereksinimlerini karşılayarak onları değerlendirmek, çalışanlar arasında grup çalışmalarını desteklemek ve gruba bağlılığın sağlanmasını teşvik etmek.
5. Bütün çalışanlara, onların karalarında etkili olacak fırsatlar sağlamak.
6. Stres içindeki iş görenler için stres yönetim hizmetlerini desteklemek.
7. Bütün çalışanlar için stres kaynaklarının neler olduğunu öğrenme ve mücadele etme fırsatları sağlamak.

Durna'ya (2004:194)Stres yönetimiyle ilgili dört temel yaklaşım bulunmaktadır. Bunlar:

1. Fizyolojik yaklaşım,
2. Davranışsal yaklaşım,
3. Psikolojik yaklaşım
4. Çevresel yaklaşım' dır.

2.4.1. Fizyolojik yaklaşım

Fizyolojik yaklaşımlardan en yaygın kullanılan Edmund Jacobson tarafından geliştirilen aşamalı kas gev etme tekniğidir(Sdorow, 1998: 575). Bu teknik insan

vücudundaki büyük kas gruplarının iradeli olarak gerilmesini ve gevşetilmesini içerir. Kasların aşrı gerginlik durumları ile bu gerginliğin ortadan kalkması durumundaki farkı öğrenmek mümkün olmaktadır. Bir kas gergin durumda olduğunda, bu gerginlik ne ölçüde yoğunsa, serbest bırakıldığında yaşanacak olan gevşeme ayn ölçüde derin olacaktır. Bu teknik, gevşetme ve yumuşatma için vücuttaki büyük kas grupların (alın, çene, ense, omuz, kol, el ve bacak kaslar gibi...) harekete geçiren bir dizi egzersizden ibarettir (Baltaş ve Baltaş, 2000: 196).

İkinci teknik biyolojik geri besleme tekniğidir. Bu teknik, insanın normal ve normal dışı olan ve kendisinin farkında olmadığı fizyolojik tepkilerinin bir araç yardımı ile farkında olduğu ve bir eğitim program içinde otonom faaliyetlerini (beden sıcaklığı , ter bezi salgısı vb. gibi) istenilen yönde düzenlemeyi öğrendiği bir yöntemdir (Baltaş ve Baltaş, 2000: 194).

Diğer bir teknik olan gevşeme tepkisi vücudun fizyolojik rahatlığını sağlar. Meditasyon da denen bu tekniğin uygulamasında sessiz bir yerde rahat bir şekilde oturulur. Gözler kapanır, burun deliklerinden alınıp verilen nefes hareketine konsantre olunur. Her bir nefesten sonra sessizce bir rahatlama kelimesi ya da ifadesi tekrar edilir. Nefes verirken huzur ve rahatlama hissedilmelidir. Her defasında düşünce dağılır ve konsantrasyon bozulur, dikkat, basitçe nefesin rahat ve pürüzsüz ritimlerine döner (Hart, 1990: 13).

Stresin zararlı fizyolojik etkilerinden korunmanın başka bir şekli de kendi kendine gevşeme eğitimi tekniğidir (Autogenic Training). Schulz ve Luthe adlarında iki Alman hekimi, gelitirdikleri bu tekniği bir çok hastalıkta denemiş ve elde ettikleri olumlu sonuçlar yayımlamışlardır (Baltaş ve Baltaş, 2000: 194).

Hipnoza benzeyen bu yöntemde kişi kendine telkin verir. Odaklanm bir konsantrasyon gerektirir. Kişi vücudunun çeşitli bölümlerinde içten, sıcak ve manevi duygularının idrakini sistematik bir ekilde arttırmaya çalışır (Hart, 1990:13).

Fizyolojik yaklaşımlardan diğeri de gevşeme hayali tekniğidir. Uygulamanın temeli hayal gücünden yararlanmaya ve rahatlatıcı zihinsel aksiyonlar akılda aksettirebilmeye dayanmaktadır. Bu mini zihinsel gezintilerden günde 5-6 kere yapılır ve bu 5 dakikalık stres yönetim tekniği süresince, kişi hoş ve rahatlatıcı bir sahneyi akıl gözünde canlandırır. Bu eğlenceli sanal hayallerin; nabzı , kan basıncını ve adrenalin akışını düşürdüğü belirlenmiştir (Hart, 1990:13).

2.4.2. Davranışsal Yaklaşım

Stres yönetiminde ikinci yaklaşım davranşsal yaklaşımdır. Zaman yönetimi stresle başa çıkmada çoğu zaman tavsiye edilen bir yöntemdir. İşlerini yaparken zaman etkin kullanan bir kimse gündelik iş ve zaman baskısına daha az maruz kalır (Moorhead ve Griffin, 1992: 469).

Çatışma çözümleme ve tartışma yeteneğini geliştirme diğer yöntemlerdir. Bu teknikler başkalarıyla ilişki sonucunda ortaya çıkan stresin azaltılmasında oldukça etkilidir. Düşük stresli ilişki, iki insanın, ne türde olursa olsun ihtiyaçlarını karşılayabildikleri, etkili bir biçimde temas kurabildikleri ve diğer insanların ihtiyaçlarını tehlikeye düşürmeden ve karşılarındakinde gereksiz stres ya da endişe yaratmadan kurulmu bir ilişki olarak tanımlanabilir (Hart, 1990:14).

Çatışma çözümleme yeteneği, yüksek başarıyla düşük stresi bağdaştırabilme becerisini büyük ölçüde belirleyen bir faktördür. Her düzeyde gereksiz ve uzun süren çatışmalar örgütsel etkinlik sağlayamamanın ve kişisel stresin başlıca nedeni olmaktadır. Çatışmalar tamamen ortadan kaldırmak mümkün değildir. İnsanlar karşılaştıkları sorunlar ve kendileri arasındaki açık farklılıklardan kaynaklanan anlaşmazlıklar, üretkenliği zedeleyen ve hiçbir şeye faydası olmayan kişiler arası kavgalara başvurmadan halletmenin yollarını aramalıdırlar. Örneğin, çalışanların rolleri, ilişkileri, sorumluluklar ve yetki düzeyleri açıklığa kavuşturularak birbirleriyle gereksiz kavgalardan kaçınmalar sağlanabilir (Albrecht, 1988: 320-323).

Örgüt içersinde oluşturulan sosyal dengenin devamı ve bozulmaması tüm tarafların menfaatinedir. Adı konulmamış fakat herkesçe hissedilen, biçimsel olarak tanımlanmasına gerek olmayan sosyal uzlaşma, faaliyetlerin başarısı ve beşeri ilişkilerin devamı için oldukça önemlidir (Durna, 2004:196).

2.4.3. Psikolojik Yaklaşım

Stres yönetimine *psikolojik yaklaşım,* kendilerine rağmen yine kendileri için nasıl düşünebileceklerini insanlara öğretmeyi hedeflemektedir. Kişiyi stresli hale getiren durumların nasıl algılanması gerektiği bu noktada önemli hale gelmektedir. Diğer bir deyişle stres, pozitif ya da negatif düşünme ekline göre ya önlenir ya da tetiklenir. Örneğin bir kişi çıkan bir yangın içinden gizlice kendisi için olumlu bir sonuç olarak görebilir. Bu olay ona daha iyi bir işe sahip olma fırsatı sunacaktır. Başka bir yönden, ikinci bir kişi yangını tekrar kazanılması mümkün olmayan bir kayıp, bir felaket olarak görebilir (Hart, 1990: 15).

Gerilim altındaki insanlar olaylar bazen kötümser olarak yorumlama eğilimindedirler. Kendileriyle ilgili tatsız olaylar kendi iç, global ve durağan karakteristiklerine atfetmektedirler. Diğer bir deyişle, gerilimli insanlar kötü olayların nedenlerini sözgelimi, zeka eksikliği gibi kendi değişmeyen, yaygın ve kişisel niteliklerinde ararlar. Bu tür insanlar hayatın getirdiği olumsuz olayların etkilerine karşı koyma davranışı çok daha az göstermektedirler ve bu ortamda aşırı strese maruz kalmaktadırlar. Ayrıca zayıf sağlık durumları nedeniyle hastalıklara karşı korunması da iyi değildir (Sdorow, 1998: 571).

2.4.4. Çevresel Yaklaşım

Stres yönetimindeki son yaklaşım, dış koşulların objektif niteliklerini değiştirmeyi ve daha az stresli hale getirmeyi hedefleyen *"çevresel yaklaşım"* dır. Bu yaklaşımda, insanların içinde yaşadıklar çevreye özgü koşullar değiştirilerek

stresle başa çıkılmaya çalışılır. Çevresel yaklaşım evde ya da iş yerinde uygulanabilir. Bu yaklaşıma, yönetim uygulamalarında veya örgütsel yapıda değişim, daha açık iş tanımları ya da iş zenginleştirme gibi örnekler verilebilir (Hart, 1990:15-16).

Bazı örgütlerde tatile çıkma ya da iş arasındaki molaların aleyhine güçlü bir norm gelişmiştir. Uzun vadede bu tür normlar strese neden olabilir. Bu yüzden örgütlerin, dengeli bir iş ve iş dışı faaliyet karışımını sağlayacak bir örgütsel kültürü oluşturmaları gerekir (Moorhead ve Griffin, 1992: 471).

Çoğu örgütler insanı dikkate almayan iklim, katılık ve durağanlıkla temsil edilen aşırı biçimsel olma eğilimindedirler. Bu tip bir iklim önemli ölçüde strese neden olacaktır. Stresle başedebilmek için, katılımcı karar verme ve çok yönlü iletişim şebekelerine olanak verecek şekilde örgütsel yapının daha merkezleşmemiş ve organik olması gerekir. Bu süreçle ilgili ve yapısal değişimler; iş görenler için daha destekleyici bir iklimin oluşmasını sağlayacak, kendilerine iş üzerinde daha fazla kontrol sahibi olduklar hissini verecek, stresi azaltacak ya da yok edecektir (Luthans, 1995: 313).

Çalışanların çoğu için örgüte önemli bir katkı sağlamak ve kendini örgütün önemli bir parçası olarak görmek oldukça önemlidir. Örgüt içinde çalışanlar arasında ekip kurma faaliyetleri de stresin azalmasına ya da elimine edilmesine yardımcı olabilir. Bir ekibin her bir üyesinin toplamından daha fazla katkı sağladığı bilinmektedir. Etkili bir ekip açık hedefler, sağlam prosedürler, ortak bir güven ve destek ortam , uygun liderlik ve etkin bir işbirliği ile başarılı olur. Ayrıca bu tür faaliyetlerle çalışanlar arasındaki ilişkiler daha olumlu hale getirilir (Sutherland, 1995: 26).

Paylaşılan ortak değerler ve misyonla birlikte bir ekip örgüt içersinde daha katılımcı ve demokratik bir yapının oluşmasına katkıda bulunur. Bu şekilde çalışanlar hem beşeri ilişkilerinde sosyal destek sağlam olurlar, hem de bireysel fikir

ve çabaların değerlendirme olanağı elde ederler. İş yerindeki stresin en temel nedenlerinden birisi kötü yönetimdir (Flanagan ve Finger, 2000: 12).

Yöneticilerin çalışanlara karşı tutum ve davranışları, uyguladıkları liderlik biçimleri stres potansiyeli taşımaktadır.Yöneticilerin hangi davranış, huy, alışkanlık ve uygulamalarının çalışanlarda stres oluşturduğunu bilmeleri, örgüt içinde stresle mücadeleye önemli bir katkı sağlayacaktır (Hulett, 2003: 72).

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

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

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

2.5. Sosyal Destek Sağlama

Stresi önlemenin en etkin yollarından biri, yaşamın bütün anlarında sosyal desteğe sahip olmaktır. Sosyal destek araçsal, bilgisel veya duygusal etkileri olan

kişiler arası bir etkileşim durumudur. Stres yönetiminin önemli halkalarından birini, sosyal destek kavramı oluşturur. Sosyal destek yaklaşımı, bir taraftan katılmalı yönetimi kolaylaştırırken, diğer taraftan kişiler arası yakınlık ve psikolojik destek sağlar (Tutar, 2000: 289-290).

Duygusal ve sosyal destek, stres ve sağlık arasında tampon vazifesi görür. Holmes ve Raye isimli iki araştırmacı, benzer durumlar nedeniyle, hastalanan ve hastalanmayan insanlar arasındaki farkları inceleyen bir araştırma yapmıştır. Söz konusu araştırma, bu iki tür insan arsındaki ana farkın, alabildikleri sosyal destek seviyesi olduğunu göstermiştir. Maddi, iletişimsel, duygusal gibi sıralanabilecek, birçok destek alanı vardır. Stres yönetimi açısından bunların en önemlisi, duygusal destektir; yani, birilerinin sizi önemsediğini ve neler hissettiğinizi dinlemek istediklerini bilme duygusu. Duygusal destek insanlar arasında bir güven oluşturur. İnsanlar bu güvene dayanarak birbirleri tarafından incitilmeye açık olma halini, gönüllü olarak kabul ederler (Braham, 1998: 206).

Çalışanların yaşadıkları bu stresle başedebilmeleri için, sosyal hayata daha fazla katılmaları ve değişimin olumsuz etkilerine karşı güçlendirilmeleri gerekmektedir. Bunun için iş yerlerinde sosyal destek çalışmaları ile desteklenmelidirler. Bu çalışmalara işletme yöneticileri, stresin olumsuzetkilerini önlemeye veya azaltmaya yönelik önemli bir teknik olarak başvurmalıdırlar. Bu yöneticiler, stres kaynağı ne olursa olsun, önemli bir stres yönetim stratejisi olan sosyal destek çalışmalarına, stresli çalışanların ihtiyacı olduğunun bilincinde olmalı ve bu stratejiyi uygulamaya önem vermelidirler (Hindle, 1998:61).

İşletmelerde söz konusu sosyal destek; yöneticilerden, sosyal yardım personelinden veya profesyonel danışmanlardan sağlanabilir. Stresli çalışanların işteki etkinliklerinin devamı, bu çalışmaların etkili şekilde uygulamaya konulmasına bağlıdır. Ayrıca, sosyal destek çalışmalarının başarısı için, bu hizmetin tüm çalışanlara eşit olarak sunulması gerekmektedir (Ekinci ve Ekici, 2003:110).

İşletmelerde çalışanların stresine karşı, yöneticiler etkin biçimde görev alabilecekleri gibi, sosyal yardım personeli görevlendirilebilir veya profesyonel danışmanlık hizmeti sunulabilir. Özellikle algılanan örgütsel stres kaynağının çalışanların hayal ürünü veya gerçeğin çarpıtılmasından kaynaklandığı durumlarda, bakış açılarının değiştirilmesi ve problemin altında yatan gerçek nedenlerin ortaya çkarılması için profesyonel danışmanlık hizmetine başvurulması yerinde olacaktır.

2.6. Stresin Performansa ve Verimliliğe Etkisi

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

Performans, bireyin nitelik ve yeteneklerinin işe ilişkin olarak düzenlenmiş olan işletme başarı ölçütleriyle karşılaştırılmasıdır (Ataay, 1985:228).

İşletmelerin amaçlarına ulaşması, çalışanların iş yerinde gösterdikleri performansa bağlı olduğu için, çalışanların performanslarının örgüt için taşıdığı önem açıktır. Ayrıca performansa ait bilgilerin eğitim ve geliştirme faaliyetlerinde,

işletme içi terfi ve transfer hareketlerinde, ücretlendirme, prim ve ödüllendirme sistemlerinde de kullanılması konunun önemini artırmaktadır (Erdil, 1998:164-165).

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

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

Erdoğan'a (1991:178) göre, örgütlerde performansı belirleyen etkenler şunlardır:

- Örgütsel etmenler,
- Kişisel etmenler,
- Çevresel etmenler

Örgütlerde performansı belirleyen örgütsel etkenler, işletmenin çalışma koşulları, fiziki koşullar ve örgüt amaçları ve bunlara bağlı olarak ortaya çıkan veya çıkabilecek olan tüm sorunlar, çalışanların başarı düzeyini olumlu ya da olumsuz etkilerken, aynı etkenleri içinde bulunduran ve stres yaratan iş stres kaynakları da bireyi doğrudan etkileyerek, onun ya aşırı stres altında düşük performansla çalışmasına ya da yeterli stres düzeyinde yüksek performansla çalışmasına neden olmaktadır. Örgütsel çalışma ortamında, çalışanların iş performanslarını etkileyen

etkenler arasında en çok karşılaşılan engeller; işletmede yapılan iş bölümünün yanlış yapılmasından dolayı ortaya çıkan zaman sorunu, işin başarılması için gerekli olan araç ve gereç yetersizliği, teknik imkanların azlığı, işin yapımını kolaylaştıracak iş düzenlemelerinin yetersizliği, zamanında ve doğru iletişimin yetersizliği, otorite yokluğu, işbirliği eksikliği, çalışanlardan yetenek ve özelliklerinin üzerinde başarı beklenmesi vs. biçiminde sıralanabilir (Gümüştekin ve Öztemiz, 2005:281).

Performansı belirleyen kişisel etkenler yaş, cinsiyet, dil gibi demografik özellikler ve yetenek gibi rekabet özellikleri ve algılar, tutumlar, istekler, yönelimler gibi psikolojik özelliklerden oluşmaktadır. Bireylerin iş performanslarını etkileyen bireysel özelliklerin önemi, işin yapısına göre farklılıklar göstermektedir. Ayrıca sahip olunan bireysel özelliklerin çokluğu iş performansına olumlu yönde katkı sağlamaktadır (Gümüştekin ve Öztemiz, 2005:281).

Aile, kulüp, dernek gibi toplumsal etkenler, gelir dağlımı ve gelir düzeyi gibi etmenlerin oluşturduğu ekonomik etkenler, yasalar ve yönetmelikler gibi siyasal etkenler ve eğitim, din gibi kültürel etkenlerin bütünü çevresel etkenleri oluşturmakta ve çalışanların performansını etkilemektedir (Gümüştekin ve Öztemiz, 2005:281).

Bireyin kişisel özellikleri, özel ve iş yaşamı, yaşam standartları, aile yapısı, ekonomik sorunları, astlar, üstler veya meslektaşları ile yaşadığı sorunlar, ülke sorunları, yasalar, kurallar, engellenmeler, ruhsal ve fiziksel sorunlar gibi pek çok kişisel, çevresel ve iş dışında oluşan durumlar ve olaylar çalışanların üzerinde baskı yaratmakta, onların yaşamlarını etkilemektedir. Bu durum çeşitli hastalıklarla ifade edilen fizyolojik, zihinsel fonksiyonların yitirilmesi gibi ruhsal, kötü alışkanlıklar edinme gibi davranışsal, engellenme ve depresyon gibi kişisel, performans kaybı, devamsızlık ve düşük verimlilik gibi örgütsel sonuçlar doğurmakta, ayrıca çalışanların performanslarını olumlu ya da olumsuz yönde etkileyen ve aynı zamanda da stres yaratan bu etkenler arasındaki doğrudan ilişki, yarattığı sonuçlar açısından da benzerlik göstermektedir (Gümüştekin ve Öztemiz, 2005:281-282).

Performansı belirlemek için geliştirilmiş çok sayıda yöntem vardır. Bu yöntemlerden bazıları performans değerleme kavramının ilk ortaya çıktığı yıllarda uygulanmaya başlanmış olup hala geçerliliğini sürdürürken, bazıları eski yöntemlerin noksan yönlerini tamamlamak ve karşılaştığı sorunları çözmek üzere geliştirilmiştir.

Erdoğan'a (1991:212) ve George ve Gareth'e (1999:36-55) göre; Performans değerleme yöntemleri içinde, en çok bilinen ve kullanılan yöntemler şunlardır:

- Grafik değerlendirme ölçeği,
- Davranışa dayalı sıralama ölçeği,
- Davranışsal gözlem ölçeği,
- Amaçlara göre yönetim,
- 360 derece değerleme'dir.

Diğer performans değerleme yöntemleri: Uygulamada kullanılan ve geçerliliğini koruyan, bir diğerinin olumsuz yönünü tamamlamak için ortaya çıkan, geleneksel ve modern bir çok yöntem bulunmaktadır. Bu yöntemlerden bazıları şunlardır :

- Derecelendirme yöntemi(Grading method),
- İş boyutu ölçeği (job dimension scales),
- Kontrol listesi yöntemi (check-list method),
- Değerleme merkezi tekniği,
- Kritik olay yöntemi (critical incident method),
- Zorunlu dağılım yöntemi (forced ditribution method),
- Sıralama yöntemi (ranking method),
- Çiftleri karşılaştırma yöntemi,
- Direkt indeks yöntemi (direct index method),
- Standartlar yöntemi (standarts method),
- Sınırlı kullanımlı yöntemler,
- Psikoteknik test ve Psikolojik analiz.

Çalışanların performanslarını en fazla etkileyen durumun stres olduğu bilinenbir gerçektir. Günümüzde, çalışanlar kendi üzerlerinde nelerin strese neden olduğu stres kaynaklarını bilmektedirler. Yöneticiler organizasyonlarında oluşan stresin işgören üzerindeki etkilerini azaltmak, başarılı ve aynı zamanda yeterli kapasiteye sahip bir işgücü oluşturmak için, çalışanlara iyi bir iş ortamı sağlamalıdırlar (Gümüştekin ve Öztemiz, 2005:282)

Çalışanların işe alınması ve yerleştirilmesi, süreç içerisinde devamlı eğitilmesi, kendilerini kanıtlamaları için fırsat verilmesi, iyi bir iletişim ağının kurulması, bir takım ruhunun kurulması, şikayetlerin dinlenip dikkate alınması, başarıların takdir edilmesi, çalışanların işe motive edilmesi başarıyı artırma konusunda yöneticiye düşen görevlerdir (Gümüştekin ve Öztemiz, 2005:282).

2.7. Örgütsel Stres ve Performans İlişkisi

Sullivan ve Bhagat'a (1992:353-359) göre; Stres ve performans arasındaki ilişkiyi açıklamak için önerilen varsayımlar şunlardır:

A- Stres ve performans arasındaki ilişkiyi tersine dönmüş U eğrisine benzetmektedir. Stresin düşük düzeylerinde, bireyler yüksek verimlilik için yeterince uyarılmamaktadırlar. Benzer şekilde, stresin yüksek düzeylerinde, bireyler enerjilerini, performanslarını artırmaktan çok stresle başa çıkmak için harcarlar. Normal stres ortamında ise performans yüksektir. Normal stres altında bireyler yalnızca görevlerini yerine getirmek için yönlendirilmezler, aynı zamanda stresi yenmekten çok, performanslarını artırmak çabası içindedirler.

B- Stres ve performans arasında doğru orantılı bir ilişkinin varlığını önermektedir. Düşük stres düzeyinde, bireyler rekabetle yüz yüze gelmedikleri için performansın artması söz konusu olmayacaktır. Orta düzeydeki stres ortamında, bireyler kısmi rekabeti tecrübe ettiklerinden

NEAR EAST UNIVERSITY LIBRARY 57 1988 - LEFKOŞA

ortalama performansın oluşması olasıdır. Tersine, yüksek düzeyli stres, hem optimal rekabet ve hem de optimal performansla son bulur.Bu varsayımın eksiklikleri bazı kavramsal yetersizliklerdir. Özellikle kişilerin farklılıkları ve stresin fonksiyonel olmayan görüntülerini incelemedeki başarısızlığı bu yetersizlikler arasında yer alır. Örneğin, başarıya istekli kişiler rekabet koşullarında iyi performans gösterebilirlerse de, önemli olan görevin ulaşılabilir olarak algılanmasıdır. Başarıda isteksiz kişilerin yüksek stresli koşullarda ve rekabette başarılı olmaları pek mümkün değildir.

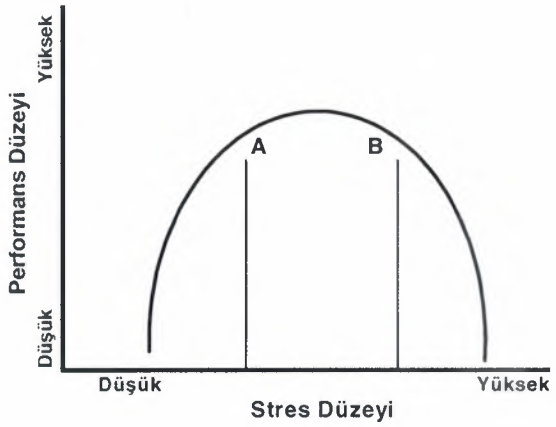
C- Stres ve performans arasında ters doğrusal bir ilişki olduğudur. Stres, hem bireyler ve hem de örgütlerde fonksiyonsuz olarak görülür. Stresli kişiler stresi yenme veya boşa vakit geçirme, sabotaj gibi istenmeyen hareketlerle vakitlerini harcarlar. Hipotezin problemlerinden biri, stresin olası önemli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

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

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

Davis ve Newstrom, (1988:462); Certo, (1992:367); Schermerborn ve Diğerleri, (1988:536); Robbins, (1989:513); Kreitner ve Kinicki, (1989:568); Werther ve Davis, (1985:420); Hugh ve Feldman'a (1986:471) göre; Stres ve

performans arasındaki ilişki ne şekilde sonuçlanırsa sonuçlansın, **Şekil 2**'de gösterildiği gibi, bu ilişki literatürde genel olarak kabul edilmiş şekliyle tersine dönmüş U eğrisi (Inverted-U-stress/performance curve) ile açıklanmaktadır.



Şekil 2. Stresin Performans İlişkisi

Kaynak: SCHERMERBORN Jr., Jhon.R., HUNT, J.G., ve OSBORN, Richard N. **Managing Organizational Behavior.** New York: John Wiley & Sons, Inc. Third Edition.1988, s.53.

Stres ve performans arasındaki ilişkiye göre, aşırı yüksek ve aşırı düşük stres, performans üzerinde olumsuz bir etkiye sahiptir. Optimum noktasındaki ılımlı stres düzeyine gelinceye kadar artan strese paralel olarak artan performans avantaj olarak kabul edilirken, aşırı stres veya az stresin olduğu noktalarda performansın düşük olması dezavantaj olarak kabul edilmektedir. Stresin zamanla ulaştığı bir nokta (optimum) ise, performansı istenen düzeye getirmektedir ve bu nokta altında bireyler işlerini en iyi performansla yapmaktadır. Stresin optimum noktası, kişiden kişiye stresi tolere edebilme durumuna göre değişiklik göstermektedir (Gümüştekin ve Öztemiz, 2005:283).

Çalışanların ne kadar etkin olduğunu gösteren stres ve performans düzeyleri arasındaki ilişki, Ertekin'in (1993:91) Stres ve Verimlilik arasındaki ilişki ile aynı parelelliği gösterdiği gözlemlenmiştir. Stresin verimlilik ile olan bu ilişkisi **Şekil 2.'** deki stres performans ilişkisi gibi tersine dönmüş U ilişkisi şeklindedir. Bu ilişkiye göre, performans en yüksek olduğu optimum bölgede iken, yani çalışanlar üzerindeki stres orta düzeyde iken işten alınan verim en uygun (optimum) durumdadır.

Stres çok fazla veya çok az ise, verimde düşüşler olmaktadır. Örneğin; aşırı bir biçimde işe boğulmuş bir yönetici ya da o iş için hazır olmayan bir yönetici, tersine dönmüş U eğrisinin çıkış veya inişindedir. Bu iki tip yönetici A ve B noktaları arasında belirtilen optimum verimlilik bölgesinde değildir. Çalışanların ve yöneticilerin bu bölgede olması beklenen ve istenen durumdur (Gümüştekin ve Öztemiz, 2005:279)

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

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

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

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

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

Stresin örgütsel performans üzerindeki etkileri; işgören devir oranında artış, devamsızlıkların artması, hata yapma oranında artış, işletmeye bağlılığın azalması, takım ruhunun azalması, müşteri tatmininin azalması, verimliliğin düşmesi vb. olarak görülebilir (Gümüştekin ve Öztemiz, 2005:284).

2.8. Yurt İçinde ve Yurt Dışında Yapılan Yönetsel Stres Araştırmaları

Bu bölümde Türkiye'de ve yurt dışında yapılan yönetsel stresle ilişkili bir kaç araştırmaya yer verilmiştir:

- Ertekin (1993) tarafından, Türkiye Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsünde yapılan araştırmada, kamu sektöründeki dört alandan tesadüfi örneklemle seçilen 150 orta düzey yöneticiye yönetsel stres anketi uygulanmışır.

Araştırma sonucunda, "ast-üst ilişkisi", "işin monotonluğu", "yetersiz maaş" ve "yetersiz yetkinin" yöneticileri strese soktuğu ortaya çıkmıştır.

- Özdemir (2002) tarafından, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Akçakoca Meslek Yüksekokulunda yapılan ve İstanbul ili Üsküdar İlçesi Milli Eğitim Müdürlüğü'ne bağlı 71 ilk ve ortaöğretim okulu müdürüne yönetsel stres anketi uygulanmıştır. Araştırmada, okul yöneticilerinin karşılaştıkları yönetsel stresin ağırlıklı olarak;"siyasal karışma ve baskılar", "yetersiz iş gören sayısı ve niteliği", "araç-gereç yetersizliği", "aşırı iş yükü", "aile ve sosyal yaşama zaman ayıramamak", "kendini geliştirme imkanının yetersizliği ve aşırı yazışma"lardan kaynaklandığı sonucuna varılmıştır.

- Artan (1985) tarafından, Marmara üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsünde, Örgütsel stres kaynakları ve yöneticiler üzerinde bir uygulama olarak hazırlanan doktora tezinde, günümüz Türkiye'sinde endüstri toplumun yaşam tarzını benimseyen insanlarda, örgütsel stres kaynaklarının etkileri araştırılmıştır. Araştırma sonucunda, üst düzey yöneticilerin, örgütsel stres kaynaklarını, gerçekten stres yaratan bir durum olarak görmedikleri, alt düzey yöneticilerin ise, genelde en fazla "rolden kaynaklanan stres yapıcılarından" etkilendikleri ve mesleki ilerleme konusu da bu yöneticiler için önemli bir sorun olduğu ortaya çıkmıştır.

- Duymaz (1999) tarafından, Ege Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsünde hazırlanan yüksek lisans tezinde, yönetsel stres anketi Eskişehirde bulunan hastane ve sağlık kuruluşlarındaki, 159 yönetici statüdeki hemşireye uygulanmıştır. Yönetici hemşerilerin "aileden ve arkadaşlarından kaynaklanan sorunlardan", "çevreden gelen kötü haberlerden", "başka şehre taşınma (rotasyon)", "yönetici değişikliği", "personel yetersizliği", "riskli ortamlarda çalışma", "hekimler ve halk tarafından meslek grubu olarak görülmemesinden" dolayı strese girdikleri belirlenmiştir.

- Güney ve arkadaşları (2002) yapmış oldukları araştırmada, kamu ve özel sektörde görev yapan yöneticilerin stres kaynaklarını karşılaştırmışlardır. Bu çalışmaya 100 üst düzey yönetici katılmıştır. Bu yöneticilerin 50 tanesi kamu sektöründe (Maliye Bakanlığı,, Başbakanlık, Hazine ve Dış Ticaret Müsteşarlığı, İçişleri Bakanlığı), 50 tanesi ise özel sektörde çalışmaktadır. Özel sektördeki üst düzey yöneticiler en yüksek stres yaratan faktör olarak "personel değerlendirmesinde adaletsizlikler olmasını" ifade etmişlerdir. Kamu sektöründeki tepe yöneticilerinin ortalamalarına sadece kendi grubu içerisinde bakıldığında, en fazla olarak "personel değerlendirmede adaletsizlikler olması" maddesini daha sonra sırasıyla " yeteneklerin yapılan işte tam olarak kullanılmaması", "çalışmaların karşılığını alamama", "yükselme olanaklarının az olması", "yetkilerin yetersiz olması" olarak belirttikleri görülmüştür..

- Koch ve arkadaşları (1982) tarafından, okul yöneticilerinin karşılaştığı iş stresi konusunda yapılan araştırmada, yönetsel stres ölçeğini (Administrative Stress Index-ASI), 1156 Oregon Okul Yöneticileri Federasyonu üyesine uygulanmıştır. Araştırma ile McGrath'ın altı stres kaynağı yöneticiler üzerinde denenmiştir.Bu araştırma ile McGrath'ın altı stres kaynağı olan görev kaynaklı stres, role bağlı stres, davranışa dayalı stres, fiziksel çevreden kaynaklanan stres, sosyal çevreden kaynaklanan stres ve bizzat bireyin kendisinden kaynaklanan stres kaynakları ortaya konulmuştur.

- Cooper ve Davidson (1982) tarafından, İngiltere'de 135 yüksek düzeydeki kadın yönetici üzerinde yapılan araştırmada, kadın yöneticilerin yakındıkları fiziksel ve psikolojik stres belirtilerinin neler olduğu ortaya çıkarılmıştır. Kadın yöneticilerde "yorgunluk", "sinirli" ve "endişeli olma", "kızgınlık" stres belirtisi olarak ilk sıralarda çıkmıştır. "Migren" ise bunun sonucu olarak ortaya çıkan önemli hastalık olarak belirlenmiştir.

- Yine Cooper ve Davidson (1987) tarafından, A.B.D. ve İngiltere'de yapılan araştırmada, kadın yöneticilerin erkek yöneticilere göre, kariyer ve aile sorularıyla ilgili stresten daha çok etkilendikleri gözlemlenmiştir. Ayrıca kadın yöneticilerin "psikosomatik sorunlardan", "tansiyon", "yorgunluk" ve "sinir bozukluğundan" daha çok yakındıkları saptanmıştır. Erkek yöneticilerin stres nedeniyle yakınmaları daha çok fiziksel temele dayanmasına karşın, kadın yöneticilerde daha duygusal bir nitelik taşıdığı görülmüştür.

- Puffer ve Brakefield (1989) tarafından yapılan araştırmada, 173 müze satış mağazası yöneticilerinde stres ve stresi azaltıcı bir öge olarak iş karmaşıklığının etkileri incelenmiştir. Stresle başaçıkma ile ilgili olarak deneklerden alınan yanıtlar, etkin kavrayan (active cognitive), etkin davranan 8active behavioral), kavramadan kaçınan (cognitive avoidant) ve davranıştan kaçınan (behavioral avoidant) bölümleri olarak değerlendirilmiştir.Bulgular, her iki stresin kişini daha önceki davranışlarından kaynaklanabileceğini göstermiştir. Karmaşık görevlere göre, basit işlerle ilgili ilişkiler daha güçlü bulunmuştur. Basit görevlerin yapılmasının düşük düzeydeki stresi, zor görevlerin yapılmasının ise yüksek düzeydeki stresi engellediği ortaya çıkmıştır.

BÖLÜM III

YÖNTEM

Bu bölümde, araştırmanın tasarımı, evren ve örneklem, veri toplama teknikleri ve süreci ile veri çözümlemesine ilşkin açıklamalara yer verilmektedir.

3.1. Araştırma Tasarımı

Araştırmayı amacına uygun gerçekleştirmek için, yönetsel stresin kaynaklarına ilişkin literatür taraması yapılmış ve mevcut durumu betimleyeceği düşünülen anket, Genel Orta Öğretim ve Mesleki ve Teknik Öğretim Dairelerine bağlı okul yöneticilerine uygulanarak, elde edilen bulgular araştırmanın amacına uygun istatistiksel yöntemlerle yorumlanmıştır.

3.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini, 2004-2005 öğretim yılında K.K.T.C. Milli Eğitim ve Kültür Bakanlığı, Genel Orta Öğretim Dairesi ve Mesleki ve Teknik Öğretim Dairesine bağlı Lefkoşa ve Gazimağusa ilçeleri sınırları içerisinde yer alan resmi eğitim kurumlarında (Ortaokul, Genel Lise, Meslek Lisesi ve Pratik Sanat Okulu) görev yapan okul yöneticileri (Müdür ve Müdür Yardımcısı) oluşturmaktadır.

Örneklem büyüklügü 98 olarak belirlenmiştir. Ancak 91 okul yöneticisi ankete katılmayı kabul etmiştir. Ankete katılan bu yöneticilere Yönetsel Stres Anketi(YÖSA) uygulanmış ve anket sonuçları toplanabilmiştir.Bu anketle yöneticilerin stres kaynaklarına yaklaşımları saptanmaya çalışılmıştır.

Araştırmanın çalışma evreni ile ilgili frekans dağılımları ve yüzdeleri **Tablo 1**'de verilmiştir.

Tablo 1.
Araştırmanın Çalışma Evreni (N=91)

Araştırmaya Katılan Yönetici Sayısı		Araştırmaya Katılmayan Yönetici Sayısı		Değerlendirme Dışı Bırakılan Anket Sayısı		Değerlendirmeye Alınan Anket Sayısı	
Sayı n	Yüzde %	Sayı n	Yüzde %	Sayı n	Yüzde %	Sayı n	Yüzde %
91	92.85	7	7.15	0	0	91	100

Tablo 1'de görüldüğü üzere, araştırma evrenini olşturan 98 okul yöneticisinden 91'ı (%92.85) araştırmaya katılarak, konu hakkındaki görüşlerini araştırma anketine bildirmişlerdir.Yöneticilerden 7'sı (%7.15) ise ankete katılamamışlar veya katılmak istememişlerdir.

Okul Yöneticilerinin Cinsiyet Değişkeninlerine göre Frekans ve Yüzdelik Dağılımı **Tablo 2**'de verilmiştir.

Tablo 2.
Okul Yöneticilerinin Cinsiyet Değişkeninlerine göre Frekans ve Yüzdelik Dağılımı

Cinsiyeti	f	%
Kadın	48	52.7
Erkek	43	47.3
TOPLAM	91	100.0

Tablo 2' de görüldüğü gibi araştırmanın örneklem grubundaki okul yöneticilerin, 48 (% 52.7) kadın, 43 (%47.3) erkek yöneticilerden oluşmaktadır.

Okul Yöneticilerinin Mesleki Kıdem Değişkeninlerine göre Frekans ve Yüzdelik Dağılımı **Tablo 3'**de verilmiştir.

Tablo 3.

Okul Yöneticilerinin Mesleki Kıdem Değişkeninlerine göre Frekans ve Yüzdelik Dağılımı

Mesleki Kıdem	f	%
5 yıl ve daha az	4	4.4
6 – 10 yıl	5	5.5
11 – 15 yıl	17	18.7
16 – 20 yıl	28	30.8
21 – 25 yıl	23	25.3
26 yıl ve daha fazla	14	15.4
TOPLAM	91	100.0

Tablo 3' de görüldüğü gibi araştırmanın örneklem grubundaki okul yöneticilerin 4'ü (%4.4) 5 yıl ve daha az, 5'i (% 5.5) 6 – 10 yıl arası, 17'si (%18.7) 11 – 15 yıl arası, 28'si (%30.8) 16 – 20 yıl arası, 23'ü (% 25.3) 21 – 25 yıl ve 14'ü (%15.21) 26 ve daha fazla mesleki kıdeme sahiptirler.

Okul Yöneticilerinin Yönetici Statüsü Değişkeninlerine göre Frekans ve Yüzdelik Dağılımı **Tablo 4'**de verilmiştir.

Tablo 4' de görüldüğü gibi araştırmanın örneklem grubundaki okul yöneticilerin 21'i (% 23.1) Müdür ve 70'i (%76.9) müdür Yardımcısından oluşmaktadır.

Tablo 4.

Okul Yöneticilerinin Yönetici Statüsü Değişkeninlerine göre Frekans ve Yüzdelik Dağılımı

Yönetici Statüsü	f	%
Müdür	21	23.1
Müdür Yardımcısı	70	76.9
TOPLAM	91	100.0

Okul Yöneticilerinin Bağlı Bulundugu Daire Değişkeninlerine göre Frekans ve Yüzdelik Dağılımı **Tablo 5**'de verilmiştir.

Tablo 5.

Okul Yöneticilerinin Bağlı Bulunduğu Daire Değişkeninlerine göre Frekans ve Yüzdelik Dağılımı

Bağlı Bulunduğu Daire	f	%
G.O.Ö. Dairesi	69	75.8
M.T.Ö. Dairesi	22	24.2
TOPLAM	91	100.0

Tablo 5' de görüldüğü gibi araştırmanın örneklem grubundaki okul yöneticilerin 69'u (75.8) Genel Orta Öğretim Dairesine bağlı okullarda ve 22'i (%24.2) Mesleki ve teknik Öğretim Dairesine bağlı okullarda yöneticilik yapmaktadırlar.

3.3. Veri Toplama Tekniği

Bu araştırmada verileri toplamak için iki bölümden oluşan Yönetsel Stres Anketi (Ek:1) kullanılmıştır. Araştırma amacına uygun olarak hazırlanan 44 soruluk ölçek, Ertekin (1993) tarafından Türkiye ortadoğu amme İdaresi Enstitüsünde

(TODAİE) geliştirilen anketten uyarlanmış ve yetkili makamlardan gerekli izinler alınarak uygulanmıştır.

İki bölümden oluşan anket formunun birinci bölümü, yöneticilerin kişisel bilgilerine ilişkin 4 sorudan oluşmaktadır. İkinci bölüm de ise, Prof. Dr. Yücel Ertekin(1993) tarafından, kamu orta düzey yöneticiler için geliştirilen ve geçerlik ve güvenirliliği saptanan, 5'li Likert Ölçeğine göre hazırlanmış, yöneticilerin karşılaşabilecekleri yönetsel stresin kaynaklarına ilişkin 40 ifadenin yer aldığı Yönetsel Stres Anketine(YÖSA) yer verilmiştir. Anketin toplam puanları 40 – 200 arasında değişmektedir.

3.3.1. Bölüm I – (Kişisel Bilgi Formu)

Bu bölümde yöneticilerin cinsiyeti, mesleki kıdemi, Okuldaki yönetici statüsü ve yöneticisi olduğu okulun bağlı bulunduğu M.E.B. dairesi ile ilgili seçenekler bulunmaktadır. Form araştırmacı ve danışmanı tarafından, K.K.T.C. Milli Eğitim ve Kültür Bakanlığının teşkilat yapısı incelenerek, Ertekin (1993) tarafından geliştirilen "Yönetsel Stres Anketi (YÖSA)" nden uyarlanmıştır.

3.3.2. Bölüm II – Yönetsel Stres Anketi (YÖSA)

Yöneticilerin, stres konusunu daha bilimsel bir şekilde anlayabilmesi, stresi tanımaları ve onunla başaçıkabilmeleri yönünde girişimde bulunmalarına olanak sağlamak amacı ile örgüt içerisinde karşılaştıkları stres kaynaklarını saptamak ve bu kaynaklarla ilgili görüşlerini ölçmek için, Ertekin (1993) tarafından geliştirilen 40 maddeden oluşan zorunlu seçmeli bir ankettir.

3.4. Verilerin Analizi

5'li likert ölçeğinde hazırlanmış olan bu ankette, araştırma kapsamındaki yöneticilerin, ilgili ifadelere ilişkin görüşlerini, "Asla", "Nadiren", "Bazen", "Sık Sık", "Daima" seçenekleri ile ifade etmeleri sağlanmıştır. Elde edilen veriler ışığında SPSS 11.0 istatistik proğramı ile anketin yapı geçerliliği ve güvenirlilik analizleri yapılmıştır ve yorumlanmıştır.

Yapılan faktör analizinde, özdeğer (eigenvalue) katsayısı ≥1,5 alınmış, Varimax rotasyon metodu ve Principal Component analiz (PCA) yöntemi ile faktör analizi uygulanmıştır. Ölçeğin 5 önemli faktörden oluştuğu görülmüştür. Bu 5 faktörün toplam varyansı karşılama oranı %56.7 dir.

Yönetsel Stres Anketinin, bu araştırmadaki geçerliliğini saptamak için, iç tutarlık analizleri olan madde analizi ve bölünmüş test çözümleme yöntemi uygulanmıştır. **Tablo 6**'da Yönetsel Stres Ölçeğinin İç Tutarlılık Sonuçları verilmiştir.

İç Tutarlılık için yapılan Madde Analiz değerleri (R) 0,7382 ile 0,3097 arasında değişmektedir. Tüm maddeler için anlamlılık düzeyleri $p< 0,05$ olarak saptanmıştır.Ayrıca Bölünmüş Test Çözümleme Yöntemine göre Sperman-Brown katsayısı ve Gutman Split-Half katsayısı hesaplanmıştır. Buna göre ölçeğin birinci bölümünün α katsayısı 0,8956 olarak, ikinci bölümün α katsayısı 0,9168 olarak saptanmıştır. Bu iki bölüm arasındaki korelasyon değeri $r = 0,8375$ olarak bulunmuştur.

Tüm anketin Cronbach Alfa Katsayısı ise 0.9483, Gutman Split-Half katsayısı 0,9100, Sperman-Brown katsayısı 0,9116 olarak bulunmuştur. Bu değerler 1'e çok yakın bir değerler olduğundan yapılan araştırmanın geçerlik ve güvenirliliğinin K.K.T.C. kamu orta düzey yöneticileri olan okul yöneticileri için de uygun olduğu görülmüştür.

Tablo 6.

Yönetsel Stres Anketi İç Tutarlık Sonuçları

Alt ölçek	R	Alt ölçek	R
Madde 1	0,7382	Madde 21	0,6775
Madde 2	0,6530	Madde 22	0,6226
Madde 3	0,6114	Madde 23	0,6874
Madde 4	0,6643	Madde 24	0,5985
Madde 5	0,5160	Madde 25	0,5725
Madde 6	0,6159	Madde 26	0,5395
Madde 7	0,5250	Madde 27	0,6726
Madde 8	0,4889	Madde 28	0,6130
Madde 9	0,4777	Madde 29	0,6243
Madde 10	0,4185	Madde 30	0,6167
Madde 11	0,3553	Madde 31	0,6965
Madde 12	0,3467	Madde 32	0,5967
Madde 13	0,4654	Madde 33	0,3097
Madde 14	0,5624	Madde 34	0,4946
Madde 15	0,4464	Madde 35	0,5755
Madde 16	0,4917	Madde 36	0,4789
Madde 17	0,5757	Madde 37	0,4293
Madde 18	0,5606	Madde 38	0,5622
Madde 19	0,5762	Madde 39	0,5391
Madde 20	0,4899	Madde 40	0,5441

Aynı zamanda her faktör için bir iç tutarlılık katsayısı olan Cronbach Alfa Katsayısı ve maddelerin güvenirliliğine ilişkin Madde - Toplam Korelasyonları hesaplanmıştır.

Analiz sonuçlarına göre, hesaplanan Cronbach Alfa Katsayısı; Genel Stres Kaynakları faktörü için 0.9058, Sosyal Stres Kaynakları faktörü için 0.8577, Çalışanlarla ilgili Stres kaynakları faktörü için 0.8364, Yönetim ile ilgili Stres

Kaynakları faktörü için 0.8094, İş Yükü ile ilgili Stres Kaynakları faktörü için 0.7375'dür.

Faktör ortak varyansları 0,798 ile 0,388 arasında değişmektedir. Faktör yük değerleri 0,765 ile 0,421 arasında değişmektedir. Madde –Toplam Korelasyonları ise 0,8258 ile 0,4424 arasında değişmektedir.

Araştırmadan elde edilen faktör analizi ve faktör bazında İç tutarlılık için yapılan Madde Analiz sonuçları Genel Stres Kaynakları Faktörü(Faktör 1) için **Tablo 7**'de; Sosyal Stres Kaynakları Faktörü(Faktör 2) için **Tablo 8**' de; Çalışanlar ile ilgili Stres kaynakları Faktörü (Faktör 3) için **Tablo 9'** da; Yönetim ile ilgili stres kaynakları Faktörü(Faktör 4) için **Tablo 10'** da; İşYükü ile ilgili stres kaynakları Faktörü (Faktör 5) için **Tablo 11**'de gösterilmiştir.

Tablo 7.

Genel Stres Kaynakları Faktörüne(Faktör 1) Ait Faktör Analizi ve Madde Analiz sonuçlar

Madde	Faktör Ortak Varyansı	Faktör Yük Değeri	Madde – Toplam Korelasyonu
Madde 1	0.730	0.740	0.8258
Madde 2	0.798	0.765	0.7591
Madde 3	0.603	0.585	0.6734
Madde 4	0.747	0.742	0.7181
Madde 5	0.437	0.482	0.5262
Madde 6	0.439	0.357	0.5467
Madde 14	0.455	0.489	0.5449
Madde 15	0.403	0.585	0.4699
Madde 27	0.646	0.543	0.6787
Madde 28	0.576	0.641	0.6696
Madde 31	0.600	0.436	0.6064
Madde 32	0.538	0.525	0.6147
Cronbach Alfa Katsayısı	0.9058		

Tablo 8.

Sosyal Stres Kaynakları Faktörüne(Faktör 2) Ait Faktör Analizi ve Madde Analiz sonuçları

Madde	Faktör Ortak Varyansı	Faktör Yük Değeri	Madde – Toplam Korelasyonu
Madde 19	0.575	0.594	0.6132
Madde 20	0.534	0.544	0.4811
Madde 23	0.626	0.485	0.6261
Madde 25	0.45	0.385	0.5391
Madde 26	0.66	0.755	0.7048
Madde 36	0.548	0.679	0.6066
Madde 37	0.608	0.664	0.5353
Madde 38	0.485	0.469	0.5441
Madde 39	0.429	0.421	0.4799
Madde 40	0.418	0.464	0.5662
Cronbach Alfa Katsayısı	0.8577		

Tablo 9.

Çalışanlar ile ilgili Stres kaynakları Faktörüne (Faktör 3) Ait Faktör Analizi ve Madde Analiz sonuçları

Madde	Faktör Ortak Varyansı	Faktör Yük Değeri	Madde – Toplam Korelasyonu
Madde 7	0.493	0.514	0.5699
Madde 8	0.562	0.564	0.5436
Madde 13	0.561	0.675	0.5570
Madde 16	0.574	0.428	0.4646
Madde 29	0.722	0.716	0.7186
Madde 30	0.816	0.793	0.7144
Madde 35	0.508	0.558	0.5436
Cronbach Alfa Katsayısı	0.8364		

Tablo 10.

Yönetim ile ilgili stres kaynakları Faktörüne(Faktör 4) Ait Faktör Analizi ve Madde Analiz sonuçları

Madde	Faktör Ortak Varyansı	Faktör Yük Değeri	Madde – Toplam Korelasyonu
Madde 10	0.619	0.762	0.5997
Madde 11	0.517	0.651	0.4841
Madde 17	0.629	0.481	0.5097
Madde 21	0.622	0.565	0.6448
Madde 22	0.640	0.479	0.5994
Madde 24	0.491	0.430	0.5354
Madde 33	0.496	0.625	0.4714
Cronbach Alfa Katsayısı	0.8094		

Tablo 11.

İşYükü ile ilgili stres kaynakları Faktörüne (Faktör 5) Ait Faktör Analizi ve Madde Analiz sonuçları

Madde	Faktör Ortak Varyansı	Faktör Yük Değeri	Madde – Toplam Korelasyonu
Madde 9	0.506	0.609	0.5859
Madde 12	0.388	0.579	0.5657
Madde 18	0.558	0.583	0.5286
Madde 34	0.669	0.728	0.4424
Cronbach Alfa Katsayısı	0.7375		

Tablo 7, Tablo 8, Tablo 9,ve Tablo 10' Tablo 11' de verilen değerler ışığında okul yöneticilerinin stres kaynaklarına yaklaşım dereceleri bulunmuş ve yorumlanmıştır.

Geçerliliği ve güvenirliliği sınanmış olan 5'li likert ölçeğinde hazırlanan anketin, okul yöneticilerinin stres kaynaklarına yaklaşım derecelerine ilişkin puan sınırları **Tablo 12**'de verilmiştir.

Tablo 12.

Okul Yöneticilerinin Stres Kaynaklarına Yaklaşım Derecelerine ilişkin Puan Sınırları

Seçenekler	Puanlar	Puan Sınırları ($\overline{X}$)
Asla	1	1.00 – 1.79
Nadiren	2	1.80 – 2.59
Bazen	3	2.60 – 3.39
Sık Sık	4	3.40 – 4.19
Daima	5	4.20 – 5.00

Davis ve Newstrom, (1988:462); Certo,(1992:367); Schermerborn ve Diğerleri, (1988:536); Robbins, (1989:513); Kreitner ve Kinicki,(1989:568); Werther ve Davis, (1985:420); Hugh ve Feldman'ın (1986:471) Stres ve performans arasındaki ilişki değerlendirmesi ışığında ve uzman görüşü olarak Tez Danışmanı Doç. Dr. Aydın ANKAY'ın görüşleri doğrultusunda **Tablo 12'**deki puanlama esas alınarak;

- $\overline{X}$ **= 1.00 – 2.59** Düşük Stres Bölgesi
- $\overline{X}$ **= 2.60 – 3.39** Optimum verimlilik Bölgesi (Orta Düzeyde stres Bölgesi)
- $\overline{X}$ **= 3.40 – 5.00** Yüksek stres Bölgesi

olarak kabul edilmiştir.

BÖLÜM IV

BULGULAR ve YORUMLAR

Araştırmanın bu bölümünde, araştırmanın alt problemlerine yönelik olarak uygulanan veri toplama aracı ile elde edilen verilerin çözümlenmesi sonucu elde edilen bulgulara ve ilgili alanyazına dayalı olarak yapılan yorumlara yer verilmiştir.

4.1. Evrendeki Okul yöneticilerinin Faktörlere(Faktör 1, Faktör 2, Faktör 3, Faktör 4, Faktör 5) Ait yaklaşımlarına ilişkin Bulgu ve Yorumlar

Bu bölümde okul yöneticilerinin stres kaynaklarına ilişkin yaklaşımlarına ait bulgular her faktörde ayrı ayrı incelenecektir.

4.1.1. Evrendeki Okul yöneticilerinin Genel stres kaynakları Faktörüne (Faktör1) Ait yaklaşımlarına ilişkin Bulgu ve Yorumlar

Genel Stres Kaynakları Faktörü(Faktör1) ağırlıklı olarak Sosyal stres kaynakları, Çalışanlar ile ilgili stres kaynakları, Yönetsel stres kaynakları, İş yükü ile ilgili stres kaynakları dışında kalan genel stres kaynaklarını kapsamaktadır.

Faktöre ait maddeler aşağıda verilmiştir:

Madde 1 : Görev ve yetkilerdeki dengesizlik

Madde 2 : Görevde istikrarsızlık.

Madde 3 : Görevde belirsizlik

Madde 4 : Siyasal karışma ve baskı

Madde 5 : Halkla ilişkilerde ortaya çıkan zorluklar

Madde 6 : Amirlerle ilişkilerde ortaya çıkan sürtüşme ve sorunlar.

Madde 14: Bir işi belli bir sürede bitirme zorunluluğu.

Madde 15: Yeterli araç ve gereçten yoksun olma.

Madde 27: Aşırı imza ve yazışma nedeni ile temel yönetsel/örgütsel sorunlara zaman ayıramama.

Madde 28: Örgütsel amaç ve politikalara yeterince uyulmadığı duygusu.

Madde 31: Sorumluluk almaktan kaçınma.

Madde 32: Başarının ödüllendirilmeyeceği kaygısı

Tablo 13' de Okul Yöneticilerinin Genel Stres kaynakları Faktörüne(Faktör1) Ait Yaklaşımlarına İlişkin İstatistiksel bilgiler verilmektedir.

Genel olarak bakıldığında, Okul Yöneticilerinin Genel Stres kaynakları Faktörüne ait yaklaşımlarının Aritmatik Ortalamaları 3,26 ile 2,46 arasında değişmektedir. Faktörü oluşturan on iki adet stres kaynağının aritmetik ortalamalarının puan farkları 1,02'dir. Faktörün aritmatik ortalaması 2,68 çıkması Okul Yöneticilerinin bu faktörü genellikle Optimum Verimlilik Bölgesi ($2,60 \leq \overline{X} \leq 3,39$) içerisinde değerlendirdiklerini göstermektedir.

Genel Stres kaynakları Faktörünün(Faktör 1), oluşturduğu stres kaynaklarından "Yeterli Araç ve Gereçten yoksun Olma" (M15) seçeneği Okul Yöneticileri tarafından ilk sırada tercih edilmiştir($\overline{X} = 3,26$). Maddenin aritmatik ortalaması Optimum Verimlilik bölgesine girmektedir. Optimum Verimlilik Bölgesi içerisinde yer alan Genel Stres kaynakları Faktörüne ait, diğer stres kaynaklarının sıralaması şöyledir:

Tablo 13.

Genel Stres kaynakları Faktörüne (Faktör1) İlişkin İstatistiki Bilgiler

Madde No	Genel Stres Kaynakları Faktörüne İlişkin Maddeler	N	$\overline{X}$	Ss	D
M 15	Yeterli araç-gereçten yoksun olma	91	3,26	1,052	1
M 1	Görev ve yetkilerdeki dengesizlik	91	3,10	1,126	2
M 32	Başarının ödullendirilmeyeceği kaygısı	91	2,80	1,352	3
M 2	Görevde istikrarsızlık	91	2,77	1,136	4
M 14	Bir işi belli bir sürede bitirme zorunlulugu	91	2,76	1,158	5
M 3	Görevde belirsizlik	91	2,73	1,184	6
M 4	Siyasal karışma ve baskı	91	2,63	1,532	7
M 5	Halkla ilişkilerde ortaya çıkan zorluklar	91	2,57	0,896	8
M 27	Aşırı imza ve yazışma nedeniyle temel yonetsel /örgutsel sorunlara zaman ayıramama	91	2,56	1,204	9
M 28	Örgutsel amaç ve politikalara yeterince uyulmadığı duygusu	91	2,46	1,014	10
M 6	Amirlerle ilişkilerde ortaya çıkan sürtüşme ve sorunlar	91	2,36	0,925	11
M 31	Sorumluluk almaktan kaçınma	91	2,24	1,177	12
	TOPLAM	**91**	**2.68**	**0,81**	

İkinci sırada $\overline{X}$ = 3,10 değeri ile "Görev ve yetkilerdeki dengesizlik" (M1), üçüncü sırada $\overline{X}$ = 2,80 değeri ile "Başarının ödüllendirilmeyeceği kaygısı" (M32), dördüncü sırada $\overline{X}$ = 2,77 değeri ile "Görevde İstikrarsızlık" (M2), beşinci sırada $\overline{X}$ = 2,76 değeri ile "Bir işi belli sürede bitirme zorunluluğu"(M14), altıncı sırada $\overline{X}$ = 2,73' lük ortalama ile "Görevde belirsizlik"(M3) ve yedinci sırada $\overline{X}$ = 2,63' lük otalama ile "Siyasal karışma ve baskı"(M4) bulunmaktadır.

Sekicinci sıradan itibaren, yöneticilerin maddelere verdikleri puanların aritmetik ortalamaları $\overline{X}$ < 2,59 olduğundan "Halkla ilişkilerde ortaya çıkan zorluklar"(M5), "Aşırı imza ve yazışma nedeniyle temel yonetsel /örgutsel sorunlara zaman ayıramama"(M27), "Örgutsel amaç ve politikalara yeterince uyulmadığı duygusu"(M28), "Amirlerle ilişkilerde ortaya çıkan sürtüşme ve sorunlar"(M6),

"Sorumluluk almaktan kaçınma"(M31) seçenekleri Düşük Stres Bölgesinde bulunmaktadır.

Yöneticiler "Halkla ilişkilerde ortaya çıkan zorluklar" ifadesinin yer aldığı Madde 5'i ($\overline{X}$ = 2,57) ile sekizinci sırada tercih etmektedirler. Dokuzuncu sırada tercih edilen "Aşırı imza ve yazışma nedeniyle temel yönetsel /örgutsel sorunlara zaman ayıramama"ifadesinin yer aldığı Madde 27'nin aritmetik ortalaması 2,56'dır.Onuncu sırada $\overline{X}$ = 2,46 değeri ile "Örgutsel amaç ve politikalara yeterince uyulmadığı duygusu"(M28) yer almaktadır.Yöneticiler Genel Stres kaynakları içerisinde, en az stres yaratan kaynaklar olarak, $\overline{X}$ = 2,36 değeri ile "Amirlerle ilşkilerde ortaya çıkan sürtüşme ve sorunlar"ı (M6) onbirinci sırada ve son olarak $\overline{X}$ = 2,24 değeri ile "Sorumluluk almaktan kaçınma"yı (M31) onikincisırada tercih etmişlerdir.

Tablo 13' de görüldüğü gibi evrendeki okul yöneticileri için en önemli stres kaynağı yeterli araç ve gerece sahip olmamallarıdır. Bu stres kaynağı diğer faktörlerde göz önünde tutulduğunda (Faktör1, Faktör2, Faktör3, Faktör4, Faktör5) yine ilk sırada yer almaktadır.,Ancak bu stres kaynağı optimum verimlilik bölgesi içerisinde kaldığından yüksek strese sebeb olmamaktadır.

4.1.2. Evrendeki Okul yöneticilerinin Sosyal Stres Kaynakları Faktörüne(Faktör2) Ait yaklaşımlarına ilişkin Bulgu ve Yorumlar

Sosyal Stres kaynakları Faktörü; okul yöneticisinin iş yerinde sosyal faaliyetleri yapabilmesi, bu faaliyetlere katılabilmesi veya işinde monoton kalması; okuldaki diğer çalışanlar tarafından dışlanması ve iş ve kariyer geliştirme girişimleri

sırasında karşılaştığı stres kaynakları ile, ailesi ve sosyal yaşamını etkileyen stres kaynaklarını kapsamaktadır.

Faktöre ait maddeler aşağıda verilmiştir:

Madde 19: Vatandaş tarafından şikayet edilme
Madde 20: Güven vermeyen bir ortamda çalışma
Madde 23: Yönetimi geliştirmek için gereken tetbirleri zamanında alamama
Madde 25: Kararlara katılamama
Madde 26: Haberleşme kanallarının dışında kalma, dışlanma
Madde 36: Aile sorunlarının çalışma hayatını olumsuz olarak etkilemesi
Madde 37: İşyerindeki sorunların eve taşınması
Madde 38: Aileye ve sosyal yaşama yeterli zaman ayıramama
Madde 39: Yurt içinde ve dışında mesleki yönden kendini geliştirme imkanının sağlanmaması
Madde 40: İşin monoton olması

Tablo 14'de Okul Yöneticilerinin Sosyal Stres kaynakları Faktörüne (Faktör2) İlişkin Yaklaşımlarına Ait İstatistiksel bilgiler verilmektedir.

Okul Yöneticilerinin Sosyal Stres Kaynakları Faktörüne ait yaklaşımlarının Aritmatik Ortalamaları 2,86 ile 1,67 arasında değişmektedir. Faktörde yer alan on adet stres kaynağı oluşturan seçeneklerin aritmetik ortalamalarının puan farkları 1,19'dur.Faktörün aritmatik ortalaması 2,20 çıkması Okul Yöneticilerinin bu faktörü genel olarak Düşük Stres Bölgesi ($1,00 \leq \overline{X} \leq 2,59$) içerisinde değerlendirdiklerini göstermektedir.

Sosyal stres kaynakları faktörünün(Faktör2) oluşturduğu, stres kaynakları içerisinde, öncelikli sorun olarak okul yöneticilerinin karşısına çıkan stres kaynağı maddesi, "Yurt içinde ve dışında mesleki yönden kendini geliştirme imkanının sağlanmaması"(M39) seçeneğidir. Bu maddenin araştırma sonucunda ortaya çıkan

aritmetik ortalaması 2,86'dır. Bu seçenek $\overline{X}$>2,59 olduğundan dolayı, optimum verimlilik bölgesi içerisinde yer almaktadır ve Sosyal stres kaynakları faktöründe(Faktör2) Optimum Verimlilik Bölgesi içerisinde çıkan tek seçenek seçenektir.

Tablo 14.

Sosyal Stres Kaynakları Faktörüne (Faktör2) İlişkin İstatistiki Bilgiler

Madde No	Sosyal Stres Kaynakları Faktörüne(Faktör2) İlişkin Maddeler	N	$\overline{X}$	Ss	D
M 39	Yurt içinde ve dışında mesleki yönden kendini geliştirme imkanının sağlanmaması	91	2,86	1,111	1
M 40	İşin monoton olması	91	2,47	0,958	2
M 23	Yönetimi geliştirmek için gereken tetbirleri zamanında alamama	91	2,40	1.053	3
M 25	Kararlara katılamama	91	2,37	1,007	4
M 20	Güven vermeyen bir ortamda çalışma	91	2,24	1,205	5
M 38	Aileye ve sosyal yaşama yeterli zaman ayıramama	91	2,23	0,895	6
M 26	Haberleşme kanallarının dışında kalma, dışlanma	91	2,13	1,195	7
M 19	Vatandaş tarafından şikayet edilme	91	1,85	0,802	8
M 36	Aile sorunlarının çalışma hayatını olumsuz olarak etkilemesi	91	1,82	1,111	9
M 37	İşyerindeki sorunların eve taşınması	91	1,67	0,883	10
	TOPLAM	**91**	**2,20**	**0,68**	

İkinci sırada çıkan, "İşin monoton olması"(M40) seçeneği $\overline{X}$ = 2,47 değeriyle; üçüncü sırada çıkan, "Yönetimi geliştirmek için gereken tetbirleri zamanında alamama"(M23) seçeneği, $\overline{X}$ = 2,40 değeri ile;Dördüncü sırada çıkan "Kararlara katılamama"(M25) seçeneği, $\overline{X}$ = 2,37değeri ile, beşinci sırada yer alan "Güven vermeyen bir ortamda çalışma"(M20) seçeneği, $\overline{X}$ = 2,34değeri ile; altıcı sıradaki "Aileye ve sosyal yaşama yeterli zaman ayıramama"(M38) seçeneği, $\overline{X}$ =2,23 değeri ile; yedinci sıradaki "Haberleşme kanallarının dışında kalma, dışlanma"(M26) seçeneği, $\overline{X}$ = 2,13 değeri ile; sekizinci sıradaki "Vatandaş tarafından şikayet edilme"(M19) seçeneği, $\overline{X}$ = 1,85 değeri ile; dokuzuncu sıradaki

"Aile sorunlarının çalışma hayatını olumsuz olarak etkilemesi"(M36) seçeneği, $\overline{X}$=1,82 değeri ile; Onuncu sırada ve son olarak "İşyerindeki sorunların eve taşınması"(M37) seçeneği, $\overline{X}$= 1,67 değeri ile; Düşük Stres Bölgesi içerisinde yeralmıştır(1,00< $\overline{X}$ <2,60).

Sosyal stres kaynakları faktörüne(Faktör2) ait on adet stres yaratan kaynağından dokuzunun,bir bakıma tamamına yakınının Düşük Stres Bölgesi içerisinde yer alması düşündürücü ve yoruma açıktır.

4.1.3. Evrendeki Okul yöneticilerinin Çalışanlarla İlgili Stres Kaynakları Faktörüne (Faktör3) Ait yaklaşımlarına ilişkin Bulgu ve Yorumlar

Çalışanlarla ilgili stres kaynakları faktörü; Okul yöneticisinin, okulda bulunan ast kademesindeki çalışanlarla (Öğretmen, memur,hizmetli personel) ilişkisinde ortaya çıkan stres kaynaklarıdır.

Faktöre ait maddeler aşağıda verilmiştir:

Madde 7 : Astlarla ilişkilerde ortaya çıkan sürtüşme ve sorunlar.

Madde 8 : Sicil ve değerlendirme ile ilgili sorunlar

Madde 13: Yeterince eğitilmemiş ve yetiştirilmemiş personel ile çalışma mecburiyeti

Madde 16: Çalışanlar arasındaki yükselme hırsı ve rekabetebağlı olarak ortaya çıkan sorunlar

Madde 29: Çalışanlar arasındaki uyumsuz davranışların çokluğu

Madde 30: Çalışanlar arasındaki tartışma ve anlaşmazlıkların varlığı

Madde 35: Yapılan işin önemsenmemesi

Tablo 15'de Okul Yöneticilerinin Çalışanlarla İlgili Stres kaynakları Faktörüne (Faktör3) İlişkin Yaklaşımlarına Ait İstatistiksel bilgiler verilmektedir.

Tablo 15.

Çalışanlarla ilgili Stres Kaynakları Faktörüne (Faktör3) İlişkin İstatistiki Bilgiler

Madde No	Çalışanlarla İlgili Stres Kaynakları Faktörüne(Faktör3) İlişkin Maddeler	N	$\bar{X}$	Ss	D
M 13	Yeterince eğitilmemiş ve yetiştirilmemiş personel ile çalışma mecburiyeti	91	3,01	1,016	1
M 29	Çalışanlar arasında uyumsuz davranışların çokluğu	91	2,91	0,996	2
M 30	Çalışanlar arasındaki tartışma ve anlaşmazlıkların varlığı	91	2,78	1,016	3
M 7	Astlarla ilişkilerde ortaya çıkan sürtüşme ve sorunlar	91	2,73	0,895	4
M 35	Yapılan işin önemsenmemesi	91	2,42	1,023	5
M 16	Çalışanlar arasındaki yükselme hırsı ve rekabete bağlı olarak ortaya çıkan sorunlar	91	2,33	0,943	6
M 8	Sicil ve değerlendirme ile ilgili sorunlar	91	2,13	1,024	7
	TOPLAM	91	2,61	0,701	

Okul Yöneticilerinin, Çalışanlarla ilgili Stres Kaynakları Faktörüne(Faktör3) ait yaklaşımlarının Aritmatik Ortalamaları 3,01 ile 2,13 arasında değişmektedir. Çalışanlarla ilgili stres kaynakları faktörü(Faktör3) içerisinde yer alan yedi seçenek arasındaki artmetik ortalama puan farkları 0,88'dir. Faktörün aritmatik ortalaması 2,61 çıkması Okul Yöneticilerinin bu faktörü genel olarak Optimum Verimlilik Bölgesi ($2,60 \leq \bar{X} \leq 3,39$) içerisinde değerlendirdiklerini göstermektedir.

Çalışanlarla ilgili stres kaynakları faktöründeki (Faktör3) maddelere ayrı ayrı bakıldığı zaman, okul yöneticileri için birinci derecede önem taşıyan stres kaynağının "Yeterince eğitilmemiş ve yetiştirilmemiş personel ile çalışma mecburiyeti"(M13) olduğu görünmektedir. Bu stres kaynağının okul yöneticileri nezdindeki aritmetik ortalaması 3,01'dir. Bu aritmetik ortalama değeri $\bar{X}$>2,59 olduğundan Optimum Verimlilik Bölgesi($2,60 \leq \bar{X} \leq 3,39$) içerisinde yer almaktadır.

Optimum Verimlilik Bölgesi içerisinde yer alan diğer seçenekler ise "Çalışanlar arasında uyumsuz davranışların çokluğu"(M29), "Çalışanlar arasındaki tartışma ve anlaşmazlıkların varlığı"(M30), "Astlarla ilişkilerde ortaya çıkan sürtüşme ve sorunlar"(M7)'dir.

Okul yöneticileri, "Çalışanlar arasında uyumsuz davranışların çokluğu"(M29) seçeneğini $\overline{X}$ = 2,91 değeri ile ikinci sırada, "Çalışanlar arasındaki tartışma ve anlaşmazlıkların varlığı"(M30) seçeneğini $\overline{X}$ = 2,78 değeri ile üçüncü sırada, "Astlarla ilişkilerde ortaya çıkan sürtüşme ve sorunlar"(M7) seçeneğini $\overline{X}$ = 2,73 seçeneği ile dördüncü sırada değerlendirmiştir.

Beşinci sıradan itibaren sıralanan "Yapılan işin önemsenmemesi"(M35), "Çalışanlar arasındaki yükselme hırsı ve rekabete baglı olarak ortaya çıkan sorunlar"(M16), "Sicil ve değerlendirme ile ilgili sorunlar"(M8) seçenekleri $\overline{X}$ < 2,60 olduğu için Düşük Stres Bölgesi içerisinde yer almaktadırlar.

"Yapılan işin önemsenmemesi"(M35) seçeneği $\overline{X}$ = 2,42 değeri ile beşinci sırada, "Çalışanlar arasındaki yükselme hırsı ve rekabete baglı olarak ortaya çıkan sorunlar"(M16) seçeneği $\overline{X}$ = 2,33 değeri ile altıcı sırada, "Sicil ve değerlendirme ile ilgili sorunlar"(M8) seçeneği $\overline{X}$ = 2,13 değeri ile yedinci sırada yer almıştır.

4.1.4. Evrendeki Okul yöneticilerinin Yönetim ile İlgili Stres Kaynakları Faktörüne(Faktör4) Ait yaklaşımlarına İlişkin Bulgu ve Yorumlar

Yönetim ile ilgili stres kaynakları faktörü (Faktör4); Okul yöneticisinin, okuldaki çalışanlara (Öğretmen, memur, hizmetli personel) ve öğrencilere yönelik yönetsel görevleri ve okul disiplinin sağlanmasına yönelik görevi sırasında ortaya

çıkan stres kaynakları ile okul yönetimi sırasında kendi kararlarını etkileyen stres kaynaklarından oluşmaktadır.

Faktöre ait maddeler aşağıdadır:

Madde 10: Aşırı disiplin ve baskı
Madde 11: Sıkı denetim ve gözetim
Madde 17: Görevini yaparken engellendiği duygusuna kapılma
Madde 21: Karar vermek için yeterli yetkiye sahip olmama
Madde 22: Karar vermede zorlanma
Madde 24: Yönetsel uygılamaları eleştirememe
Madde 33: Bir işi başarabilmek için risk göze alabilme

Tablo 16' da Okul Yöneticilerinin Yönetim ile İlgili Stres kaynakları Faktörüne (Faktör4) İlişkin Yaklaşımlarına Ait İstatistiksel bilgiler verilmektedir.

Tablo 16.

Yönetim ile ilgili Stres Kaynakları Faktörüne (Faktör4) İlişkin İstatistiki Bilgiler

Madde No	Yönetim ile İlgili Stres Kaynakları Faktörüne(Faktör4) İlişkin Maddeler	N	$\bar{X}$	Ss	D
M 21	Karar vermek için gerekli yetkiye sahip olmama	91	2,76	1,214	1
M 24	Yönetsel uygulamaları eleştirememe	91	2,58	1,065	2
M 33	Bir işi başarabilmek için risk göze alabilme	91	2,58	1,174	3
M 17	Görevini yaparken engellendigi duygusuna kapılma	91	2,40	1,214	4
M 10	Aşırı disiplin ve baskı	91	2,16	1,065	5
M 22	Karar vermede zorlanma	91	2,15	1,174	6
M 11	Sıkı denetim ve gozetim	91	2,08	0,941	7
	TOPLAM	91	2,38	0,707	

Okul yöneticilerinin;Yönetim ile ilgili stres kaynakları faktörüne(Faktör4) ait yaklaşımlarının aritmetik ortalamaları 2,76 ile 2,08 arasında değişmektedir.Faktöre ait aritmetik ortalama puanlarının farkları 0,68'dir. Faktörün aritmetik ortalaması 2,38'dir. Bu değerle Yönetim ile ilgili stres kaynakları faktörü(Faktör4) aritmetik ortalaması Düşük Stres Bölgesi($1,00 \leq \overline{X} \leq 2,59$) içerisinde yer almıştır.

Okul yöneticileri için bu faktörde en çok stres kaynağı olarak gösterilen seçenek $\overline{X}$ = 2,76 değeri ile "Karar vermek için gerekli yetkiye sahip olmama"(M21)'dir. Bu stres kaynağının değerinin $\overline{X}$ >2,59 olması, seçeneği optimum verimlilik bölgesi içerisinde çıkartmıştır. Bu seçenek faktördeki tek Optimum Verimlilik Bölgesi($2,60 \leq \overline{X} \leq 3,39$) içerisinde yeralan maddedir.

İkinci sırada çıkan "Yönetsel uygulamaları eleştirememe"(M24) seçeneği $\overline{X}$ = 2,58 değeri ile, üçüncü sırada çıkan "Bir işi başarabilmek için risk göze alabilme"(M33) seçeneği $\overline{X}$ = 2,58 değeri ile, dördüncü sırada yer alan "Görevini yaparken engellendigi duygusuna kapılma"(M17) seçeneği $\overline{X}$ = 2,40 değeri ile, beşinci sırada yer alan "Aşırı disiplin ve baskı"(M10) seçeneği $\overline{X}$ = 2,16 değeri ile, altıncı sıradaki "Karar vermede zorlanma"(M22) seçeneği $\overline{X}$ = 2,15 değeri ile, yedinci sıradaki " Sıkı denetim ve gözetim"(M11) seçeneği $\overline{X}$ = 2,08 değeri ile Düşük Stres Bölgesi($1,00 \leq \overline{X} \leq 2,59$) içerisinde yer almışlardır.

4.1.5. Evrendeki Okul yöneticilerinin İş yükü ile İlgili Stres Kaynakları Faktörüne(Faktör5) Ait yaklaşımlarına ilişkin Bulgu ve Yorumlar

İş Yükü ile ilgili stres kaynakları Faktörü(Faktör5); Okul yöneticisinin, yaptığı işin yükünün fazlalığı, çalışma saatlerinin gereğinden uzun ve yorucu olması,

işin sorumluluğunun fazla olması ve yaptığı göreve karşılık hakedişlerinin yeterliliği ile ilğili stres kaynaklarını içermektedir.

Faktöre ait maddeler aşağıdadır:

Madde 9: Yetersiz maaş ve maddi sorunlar
Madde 12: Uzun ve yorucu çalışma ssatleri
Madde 18: Aşırı mali sorumluluk içinde bulunma
Madde 34: İş yükünün fazlalığı

Tablo 17' de Okul Yöneticilerinin İş yükü ile İlgili Stres kaynakları Faktörüne(Faktör5) İlişkin Yaklaşımlarına Ait İstatistiksel bilgiler verilmektedir.

Tablo 17.

İş yükü ile ilgili Stres Kaynakları Faktörüne (Faktör5) İlişkin İstatistiki Bilgiler

Madde No	İş Yükü ile İlgili Stres Kaynakları Faktörüne(Faktör5) İlişkin Maddeler	N	$\bar{X}$	Ss	D
M 9	Yetersiz maaş ve maddi sorunlar	91	2,76	1,148	1
M 12	Uzun ve yorucu çalışma saatleri	91	2,65	1,089	2
M 34	İş yükünün fazlalığı	91	2,63	1,050	3
M 18	Aşırı mali sorumluluk duygusu içinde bulunma	91	2,15	1,135	4
	TOPLAM	91	2,54	0,825	

Okul yöneticilerinin İş yükü ile ilgili Stres Kaynakları Faktörüne(Faktör5) yaklaşımlarının aritmetik ortalaması 2,76 ile 2,54 arasında değişmektedir. Faktöre ait seçeneklerin, aritmetik ortalama puanlarının farkları 0,22'dir.Faktörün aritmetik ortalaması 2,54'dür. Bu değer ile faktör Düşük Stres Bölgesi($1,00 \leq \bar{X} \leq 2,59$) içerisinde yer almıştır.

İş yükü ile ilgili stres kaynakları faktöründe(Faktör5), okul yöneticileri tarafından öncelikli stres kaynağı olarak belirtilen ilk seçenek "Yetersiz maaş ve maddi sorunlar" (M9)' dur. Seçeneğin aritmatik ortalaması 2,76 çıkması, bu seçeneğin Optimum Verimlilik Bölgesi($2,60 \leq \overline{X} \leq 3,39$) içinde yer almasına yol açmıştır.Optimum Verimlilik Bölgesi içinde yer alan diğer seçenekler; $\overline{X} = 2,65$ değeri ile "Uzun ve yorucu çalışma saatleri"(M12) ikinci sırada, $\overline{X} = 2,63$ değeri ile "İş yükünün fazlalığı"(M34)'dür.

Faktördeki son seçenek olan "Aşırı mali sorumluluk duygusu içinde bulunma"(M18) seçeneği $\overline{X} = 2,15$ değeri ile Düşük Stres Bölgesi($1,00 \leq \overline{X} \leq 2,59$) içerisinde yer almıştır.

4.2. Evrendeki Okul Yöneticilerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Stres Kaynaklarına Yaklaşımlarına ait Bulgu ve Yorumlar

Bu bölümde okul yöneticilerinin cinsiyet değişkenine göre stres kaynaklarına yaklaşımlarına ait t – testi bulguları faktör bazında ayrı ayrı incelenecektir.

Okul yöneticilerinin Cinsiyet değişkenine Göre Genel Stres kaynakları Faktörüne (Faktör1) yaklaşımlarına Ait t – Testi Bulguları **Tablo 18'** de verilmektedir.

Tablo 18' de ki verilere göre evrende bulunan 48 kadın ve 43 erkek yöneticinin yapılan t –testi sonucunda cinsiyet değişkenine göre, Genel Stres Kaynakları Faktörüne (Faktör 1) ait yaklaşımları şöyledir:

Tablo 18.

Cinsiyet değişkenine Göre Genel Stres kaynakları Faktörüne (Faktör1) yaklaşımlarına Ait t – Testi Bulguları

	Genel Stres Kaynakları Faktörüne İlişkin Maddeler	Cinsiyet	N	$\bar{X}$	Ss	sd	t	p
M 1	Görev ve yetkilerde dengesizlik	Kadın	48	2,94	1,34	89	1,49	0,14
		Erkek	43	3,28	0,79			
M 2	Görevde istikrarsızlık	Kadın	48	2,79	1,22	89	0,20	0,84
		Erkek	43	2,74	1,04			
M 3	Görevde belirsizlik	Kadın	48	2,81	1,29	89	0,75	0,45
		Erkek	43	2,63	1,04			
M 4	Siyasal karışma ve baskı	Kadın	48	2,73	1,62	89	0,67	0,49
		Erkek	43	2,51	1,43			
M 5	Halkla ilişkilerde ortaya çıkan zorluklar	Kadın	48	2,54	0,89	89	0,33	0,74
		Erkek	43	2,60	0,90			
M 6	Amirlerle ilişkilerde ortaya çıkan sürtüşme ve sorunlar	Kadın	48	2,52	1,01	89	1,76	0,08
		Erkek	43	2,19	0,79			
M 14	Bir işi belli bir sürede bitirme zorunlulugu	Kadın	48	2,94	1,24	89	1,58	0,11
		Erkek	43	2,56	1,03			
M 15	Yeterli araç-gereçten yoksun olma	Kadın	48	3,15	1,07	89	1,13	0,26
		Erkek	43	3,40	1,02			
M 27	Aşırı imza ve yazışma nedeniyle temel yönetsel /örgutsel sorunlara zaman ayıramama	Kadın	48	2,65	1,34	89	0,72	0,47
		Erkek	43	2,47	1,03			
M 28	Örgutsel amaç ve politikalara yeterince uyulmadığı duygusu	Kadın	48	2,52	1,03	89	0,58	0,55
		Erkek	43	2,40	1,03			
M 31	Sorumluluk almaktan kaçınma	Kadın	48	2,35	1,32	89	0,97	0,33
		Erkek	43	2,12	0,98			
M 32	Başarının ödullendirilmeyeceği kaygısı	Kadın	48	2,71	1,45	89	0,70	0,48
		Erkek	43	2,91	1,23			
P<0,05	**Genel Stres Kaynakları Faktörü (Faktör 1)**	Kadın	48	2,72	0,93	89	0,42	0,67
		Erkek	43	2,64	0,65			

Görev ve yetkilerde dengesizlik(M1), Görevde istikrarsızlık(M2), Görevde belirsizlik(M3), Siyasal karışma ve baskı(M4), Halkla ilişkilerde ortaya çıkan zorluklar(M5), Amirlerle ilişkilerde ortaya çıkan sürtüşme ve sorunlar(M6), Bir işi belli bir sürede bitirme zorunlulugu(M14), Yeterli araç-gereçten yoksun olma(M15), Aşırı imza ve yazışma nedeniyle temel yönetsel / örgutsel sorunlara zaman ayıramama(M27), Örgutsel amaç ve politikalara yeterince uyulmadığı duygusu(M28), Sorumluluk almaktan kaçınma(M31), Başarının ödullendirilmeyeceği kaygısı (M32)maddelerinde kadın ve erkek yöneticilerin vermiş oldukları cevaplara göre yaklaşımlarında cinsiyet değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır ($p>0,05$)

Genel Stres Kaynakları Faktörüne (Faktör 1) genel olarak bakıldığında, kadın ve erkek yöneticilerin bu maddeye vermiş oldukları cevaplara göre yaklaşımlarında cinsiyet değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur[$t_{(89)} = 0.42$, $p>0,05$].

Okul yöneticilerinin Cinsiyet değişkenine göre Sosyal Stres kaynakları Faktörüne (Faktör2) yaklaşımlarına Ait t – Testi Bulguları **Tablo 19'**da verilmektedir.

Tablo 19' da Evrende bulunan 48 kadın ve 43 erkek yöneticinin yapılan t –testi sonucunda cinsiyet değişkenine göre, Sosyal Stres Kaynakları Faktörüne (Faktör 2) ait yaklaşımları şöyledir:

Vatandas tarafından şikayet edilme(M19), Güven vermeyen bir ortamda çalışma(M20), Haberleşme kanallarının dışında kalma dışlanma(M26), Aile sorunlarının çalışma hayatını olumsuz etkilemesi(M36), İş yerindeki sorunların eve taşınması(M37), Aileye ve sosyal yaşama yeterli zaman ayıramama(M38), Yurt içinde ve yurt dışında mesleki yönden kendini geliştirme imkanının sağlanmaması(M39), İşin monoton olması(M40) maddelerinde kadın ve erkek yöneticilerin vermiş oldukları cevaplara göre yaklaşımlarında cinsiyet değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark görülmemiştir($p>0,05$).

Tablo 19.

Cinsiyet değişkenine göre Sosyal Stres kaynakları Faktörüne (Faktör2) yaklaşımlarına Ait t – Testi Bulguları

	Sosyal Stres Kaynakları Faktörüne İlişkin Maddeler	Cinsiyet	N	$\bar{X}$	Ss	sd	t	p
M 19	Vatandaş tarafından şikayet edilme	**Kadın**	48	1,81	0,91	89	0,42	0,66
		Erkek	43	1,88	0,66			
M 20	Güven vermeyen bir ortamda çalışma	**Kadın**	48	2,27	1,26	89	0,24	0,80
		Erkek	43	2,21	1,14			
M 23	Yönetimi geliştirme için gereken tedbirleri zamanında alamama	**Kadın**	48	2,60	1,14	89	**2,05**	**0,04***
		Erkek	43	2,16	0,89			
M 25	Kararlara katılamama	**Kadın**	48	2,63	1,10	89	**2,63**	**0,01***
		Erkek	43	2,09	0,81			
M 26	Haberleşme kanallarının dışında kalma dışlanma	**Kadın**	48	2,33	1,40	89	1,76	0,08
		Erkek	43	1,91	0,86			
M 36	Aile sorunlarının çalışma hayatını olumsuz etkilemesi	**Kadın**	48	1,79	1,18	89	0,29	0,76
		Erkek	43	1,86	1,03			
M 37	İş yerindeki sorunların eve taşınması	**Kadın**	48	1,67	0,99	89	0,04	0,96
		Erkek	43	1,67	0,74			
M 38	Aileye ve sosyal yaşama yeterli zaman ayıramama	**Kadın**	48	2,23	0,97	89	0,01	0,98
		Erkek	43	2,23	0,81			
M 39	Yurt içinde ve yurt dışında mesleki yönden kendini geliştirme imkanının sağlanmaması	**Kadın**	48	2,96	1,16	89	0,92	0,35
		Erkek	43	2,74	1,04			
M 40	İşin monoton olması	**Kadın**	48	2,56	1,07	89	0,95	0,34
		Erkek	43	2,37	0,81			
	Sosyal Stres Kaynakları Faktörü (Faktör 2)	**Kadın**	48	2,28	0,79	89	1,22	0,22
		Erkek	43	2,11	0,52			

P<0,05

Sosyal Stres Kaynakları Faktörüne (Faktör 2) genel olarak bakıldığında ise; Cinsiyet değişkenine göre, kadın ve erkek yöneticilerin genek olarak faktöre vermiş oldukları puanların aritmatik ortalamalarında anlamlı bir fark bulunmamıştır[$t_{(89)}$ = 1.22 , p>0,05].

******Madde 23. Yönetimi geliştirme için gereken tedbirleri zamanında alamama:* Cinsiyet değişkenine göre, kadın ve erkek yöneticilerin bu maddeye vermiş oldukları puanların aritmatik ortalamalarında anlamlı bir fark bulunmuştur**[$t_{(89)}$ =2,05, p<0,05].**

Bu madde cinsiyet değişkenine göre, kadın yöneticilerin ($\overline{X}$ = 2,60) vermiş oldukları cevapların aritmetik ortalaması ile optimum verimlilik bölgesinde (2,60 $\leq \overline{X} \leq$ 3,39) ve erkek yöneticiler ($\overline{X}$ = 2,16), vermiş oldukları puanların aritmetik ortalaması ile düşük stres bölgesi (1,00 $\leq \overline{X} \leq$ 2,59) içerisinde yer almıştır.

******Madde 25. Kararlara katılamama:* Cinsiyet değişkenine göre, kadın ve erkek yöneticilerin bu maddeye vermiş oldukları puanların aritmatik ortalamalarında anlamlı bir fark bulunmuştur**[$t_{(89)}$ =2,63, p<0,05].**

Bu madde de cinsiyet değişkenine göre, kadın yöneticilerin($\overline{X}$ = 2,63) vermiş oldukları cevapların aritmetik ortalaması ile optimum verimlilik bölgesinde (2,60 $\leq \overline{X} \leq$ 3,39) ve erkek yöneticiler ($\overline{X}$ = 2,09), vermiş oldukları puanların aritmetik ortalaması ile düşük stres bölgesi (1,00 $\leq \overline{X} \leq$ 2,59) içerisinde yer almıştır.

Okul yöneticilerinin Cinsiyet değişkenine göre Çalışanlarla ilgili Stres kaynakları Faktörüne (Faktör3) yaklaşımlarına Ait t – Testi Bulguları **Tablo 20'** de verilmektedir.

Astlarla ilişkilerde ortaya çıkan sürtüşme ve sorunlar(M7), Sicil ve değerlendirme ile ilgili sorunlar(M8), Yeterince eğitilmemiş ve yetiştirilmemiş personelle çalışma mecburiyeti(M13), Çalışanlar arasındaki yükselme hırsı ve

rekabete bağlı olarak ortaya çıkan sorunlar(M16), Çalışanlar arasında uyumsuz davranışların çokluğu(M29) ,Çalışanlar arasındaki tartışma ve anlaşmazlıkların varlığı(M30), Yapılan işin önemsenmemesi(M35) maddelerinde yöneticilerin vermiş oldukları cevaplara göre yaklaşımlarında cinsiyet değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark görülmemiştir(p>0,05).

Tablo 20.

Cinsiyet değişkenine göre Çalışanlarla ilgili Stres kaynakları Faktörüne (Faktör3) yaklaşımlarına Ait t – Testi Bulguları

	Çalışanlarla ilgili Stres kaynakları Faktörüne İlişkin Maddeler	Cinsiyet	N	$\bar{X}$	Ss	sd	t	p
M 7	Astlarla ilişkilerde ortaya çıkan sürtüşme ve sorunlar	Kadın	48	2,77	0,92	89	0,51	0,60
		Erkek	43	2,67	0,86			
M 8	Sicil ve değerlendirme ile ilgili sorunlar	Kadın	48	2,10	1,11	89	0,27	0,78
		Erkek	43	2,16	0,92			
M 13	Yeterince eğitilmemiş ve yetiştirilmemiş personelle çalışma mecburiyeti	Kadın	48	3,19	1,08	89	1,78	0,07
		Erkek	43	2,81	0,90			
M 16	Çalışanlar arasındaki yükselme hırsı ve rekabete bağlı olarak ortaya çıkan sorunlar	Kadın	48	2,42	1,06	89	0,94	0,34
		Erkek	43	2,23	0,78			
M 29	Çalışanlar arasında uyumsuz davranışların çokluğu	Kadın	48	2,98	1,04	89	0,68	0,49
		Erkek	43	2,84	0,94			
M 30	Çalışanlar arasındaki tartışma ve anlaşmazlıkların varlığı	Kadın	48	2,88	1,08	89	0,95	0,34
		Erkek	43	2,67	0,91			
M 35	Yapılan işin önemsenmemesi	Kadın	48	2,58	1,12	89	1,67	0,09
		Erkek	43	2,23	0,86			
	Çalışanlarla ilgili Stres kaynakları Faktörü (Faktör3)	Kadın	48	2,70	0,81	89	1,28	0,20
		Erkek	43	2,51	0,54			

P<0,05

Çalışanlarla ilgili Stres kaynakları Faktörüne (Faktör3) genel olarak bakıldığında ise; Cinsiyet değişkenine göre, kadın ve erkek yöneticilerin genel olarak faktöre vermiş oldukları puanların aritmatik ortalamalarında anlamlı bir fark bulunmamıştır[$t_{(89)} = 1.28$,$p>0,05$].

Tablo 21.

Cinsiyet değişkenine göre Yönetim ile ilgili Stres kaynakları Faktörüne (Faktör4) yaklaşımlarına Ait t – Testi Bulguları

	Yönetim ile ilgili Stres kaynakları Faktörüne İlişkin Maddeler	Cinsiyet	N	$\bar{X}$	Ss	sd	t	p
M 10	Aşırı disiplin ve baskı	**Kadın**	48	2,13	1,00	89	0,41	0,68
		Erkek	43	2,21	0,94			
M 11	Sıkı denetim ve gözetim	**Kadın**	48	2,25	1,04	89	1,89	0,06
		Erkek	43	1,88	0,79			
M 17	Görevini yaparken engellendigi duygusuna kapılma	**Kadın**	48	2,50	1,07	89	1,14	0,25
		Erkek	43	2,28	0,76			
M 21	Karar vermek için gerekli yetkiye sahip olmama	**Kadın**	48	2,79	1,32	89	0,27	0,78
		Erkek	43	2,72	1,09			
M 22	Karar vermede zorlanma	**Kadın**	48	2,25	1,04	89	1,09	0,27
		Erkek	43	2,05	0,72			
M 24	Yönetsel uygulamaları eleştirememe	**Kadın**	48	2,71	2,71	89	1,21	0,22
		Erkek	43	2,44	2,44			
M 33	Bir işi başarabilmek için risk göze alabilme	**Kadın**	48	2,56	1,25	89	0,17	0,86
		Erkek	43	2,60	1,09			
	Yönetim ile ilgili Stres kaynakları Faktörü (Faktör4)	**Kadın**	48	2,54	0,82	89	0,98	0,32
		Erkek	43	2,31	0,50			

P<0,05

Okul yöneticilerinin Cinsiyet değişkenine göre Yönetim ile ilgili Stres kaynakları Faktörüne (Faktör 4) yaklaşımlarına Ait t – Testi Bulguları **Tablo 21**'de verilmektedir.

Aşırı disiplin ve baskı(M10), Sıkı denetim ve gözetim(M11), Görevini yaparken engellendigi duygusuna kapılma(M17), Karar vermek için gerekli yetkiye sahip olmama(M21), Karar vermede zorlanma(M22),Yönetsel uygulamaları eleştirememe(M24), Madde 33. Bir işi başarabilmek için risk göze alabilme(M33) maddelerinde kadın ve erkek yöneticilerin vermiş oldukları cevaplara göre yaklaşımlarında cinsiyet değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark görülmemiştir($p>0,05$).

Yönetim ile ilgili Stres kaynakları Faktörüne (Faktör4) genel olarak bakıldığında ise; Cinsiyet değişkenine göre, kadın ve erkek yöneticilerin genel olarak faktöre vermiş oldukları puanların aritmatik ortalamalarında anlamlı bir fark bulunamamıştır[$t_{(89)}=0.98$,$p>0,05$].

Okul yöneticilerinin Cinsiyet değişkenine göre İş Yükü ile ilgili Stres kaynakları Faktörüne (Faktör5) yaklaşımlarına Ait t – Testi Bulguları **Tablo 22'** de verilmektedir.

Yetersiz maaş ve maddi sorunlar(M9), Aşırı mali sorumluluk duygusu içinde bulunma(M18), İş yükünün fazlalığı(M34) okul yöneticilerin vermiş oldukları cevaplara göre yaklaşımlarında cinsiyet değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark görülmemiştir($p>0,05$).

Madde 12. Uzun ve yorucu calışma saatleri: Bu madde cinsiyet değişkenine göre, kadın yöneticilerin($\overline{X}=2,42$) vermiş oldukları cevapların aritmetik ortalaması ile düşük stres bölgesi ($1,00 \leq \overline{X} \leq 2,59$) ve erkek yöneticiler ($\overline{X}=2,88$), vermiş oldukları puanların aritmetik ortalaması ile optimum verimlilik bölgesinde ($2,60 \leq \overline{X} \leq 3,39$) içerisinde yer almıştır.

Cinsiyet değişkenine göre, kadın ve erkek yöneticilerin bu maddeye vermiş oldukları puanların aritmatik ortalamalarında anlamlı bir fark bulunmuştur[$t_{(89)}$ **=0,21, p<0,05].**

Tablo 22.

Cinsiyet değişkenine göre İş Yükü ile ilgili Stres kaynakları Faktörüne (Faktör 5) yaklaşımlarına Ait t – Testi Bulguları

	İş Yükü ile ilgili Stres kaynakları Faktörüne İlişkin Maddeler	**Cinsiyet**	**N**	$\bar{X}$	**Ss**	**sd**	**t**	**p**
M 9	Yetersiz maaş ve maddi sorunlar	**Kadın**	48	2,65	1,22	89	0,99	0,32
		Erkek	43	2,88	1,05			
M 12	Uzun ve yorucu calışma saatleri	**Kadın**	48	2,42	0,98	89	**0,21**	**0,03***
		Erkek	43	2,91	1,15			
M 18	Aşırı mali sorumluluk duygusu içinde bulunma	**Kadın**	48	2,19	1,31	89	0,30	0,76
		Erkek	43	2,12	0,90			
M 34	İş yükünün fazlalığı	**Kadın**	48	2,60	1,08	89	0,21	0,83
		Erkek	43	2,65	1,02			
	İş Yükü ile ilgili Stres kaynakları Faktörü (Faktör 5)	**Kadın**	48	2,46	0,89	89	1,02	0,30
		Erkek	43	2,63	0,75			

P<0,05

İş Yükü ile ilgili Stres kaynakları Faktörüne (Faktör 5) genel olarak bakıldığında ise; Cinsiyet değişkenine göre, kadın ve erkek yöneticilerin genel olarak faktöre vermiş oldukları puanların aritmatik ortalamalarında anlamlı bir fark bulunamamıştır[$t_{(89)}$ =1,02 ,p>0,05].

4.3. Evrendeki Okul Yöneticilerinin Mesleki Kıdem değişkenine Göre Stres Kaynaklarına Yaklaşımlarına ait Bulgu ve Yorumlar

Bu bölümde okul yöneticilerinin Mesleki Kıdem değişkenine göre stres kaynaklarına yaklaşımlarına ait Tek yönlü Anova testi ile Varyans Analiz bulgulari faktör bazında ayrı ayrı incelenecektir.

Okul yöneticilerin vermiş olduğu cevapların, istatistiksel olarak ortalamalarında anlamlı çıkan ($p < 0,05$) maddeler, yapılan LSD Testindeki bulgular doğrultusunda bu bölümün sonunda yorumlanacaktır.

Okul yöneticilerinin Mesleki kıdem değişkenine göre Genel Stres Kaynakları Faktörüne (Faktör1) yaklaşımlarına Ait Varyans Analizi Bulguları **Tablo 23** de verilmektedir.

Tablo 23'de gösterilen okul yöneticilerinin Mesleki kıdem değişkenine göre Genel Stres Kaynakları Faktörüne ait maddelere yaklaşımları şöyledir:

Görev ve yetkilerde dengesizlik(M1), Görevde istikrarsızlık(M2), Görevde belirsizlik(M3), Halkla İlişkilerde ortaya çıkan zorluklar(M5), Amirlerle ilişkide ortaya çıkan sürtüşme ve sorunlar(M6), Bir işi belli bir sürede bitirme zorunluluğu(M14), Yeterli araç ve gereçten yoksun olma(M15),Aşırı imza ve yazışma nedeni ile temel yönetsel / örgütsel sorunlara zaman ayıramama(27), Örgütsel amaç ve politikalara yeterince uyulmadığı duygusu(M28), Sorumluluk almaktan kaçınma(M31), Başarının ödüllendirilmeyeceği kaygısı(M32) maddelerinde Okul yöneticilerinin vermiş oldukları cevaplara göre yaklaşımlarında mesleki kıdem değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır($p>0,05$)

Tablo 23.

Mesleki Kıdem değişkenine göre Genel Stres kaynakları Faktörüne (Faktör1) yaklaşımlarına Ait Varyans analizi Bulguları

Genel stres kaynakları Faktörüne ait Maddeler		Mesleki Kıdem	N	$\bar{X}$	Ss	Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler ORT.	F	p
MADDE 1	Görev ve yetkilerde dengesizlik	5 yıldan az	4	2,75	0,50	Gruplar Arası	13,563	5	2,713	2,29	0,05
		6-10 yıl	5	4,20	1,09						
		11-15 yıl	17	3,06	1,08	Gruplar İçi	100,547	85	1,183		
		16-20 yıl	28	3,21	1,22						
		21-25 yıl	23	3,22	0,79	TOPLAM	114,110	90	-----		
		26 yıl fazla	14	2,43	1,28						
MADDE 2	Görevde istikrarsızlık	5 yıldan az	4	2,25	0,50	Gruplar Arası	13,350	5	2,670	2,20	0,06
		6-10 yıl	5	2,25	0,89						
		11-15 yıl	17	2,94	0,89	Gruplar İçi	102,804	85	1,209		
		16-20 yıl	28	3,00	1,36						
		21-25 yıl	23	2,78	1,04	TOPLAM	116,154	90	-----		
		26 yıl fazla	14	2,00	0,96						
MADDE 3	Görevde belirsizlik	5 yıldan az	4	2,25	0,50	Gruplar Arası	10,407	5	2,081	1,52	0,18
		6-10 yıl	5	3,00	1,22						
		11-15 yıl	17	2,82	1,18	Gruplar İçi	115,725	85	1,361		
		16-20 yıl	28	2,89	1,22						
		21-25 yıl	23	2,91	1,12	TOPLAM	126,132	90	------		
		26 yıl fazla	14	2,00	1,17						
MADDE 4	Siyasal karışma ve baskı	5 yıldan az	4	1,75	0,95	Gruplar Arası	28,701	5	5,740	**2,67**	**0,02***
		6-10 yıl	5	3,80	1,78						
		11-15 yıl	17	3,35	1,49	Gruplar İçi	182,595	85	2,148		
		16-20 yıl	28	2,75	1,53						
		21-25 yıl	23	2,22	1,44	TOPLAM	211,297	90	-----		
		26 yıl fazla	14	2,00	1,30						
MADDE 5	Halkla İlişkilerde ortaya çıkan zorluklar	5 yıldan az	4	2,00	1,41	Gruplar Arası	4,093	5	0,819	1,02	0,41
		6-10 yıl	5	3,00	1,22						
		11-15 yıl	17	2,65	1,05	Gruplar İçi	68,193	85	0,802		
		16-20 yıl	28	2,71	0,85						
		21-25 yıl	23	2,52	0,73	TOPLAM	72,286	90	------		
		26 yıl fazla	14	2,29	0,72						
MADDE 6	Amirlerle iilşkide ortaya çıkan sürtüşme ve sorunlar	5 yıldan az	4	3,25	0,95	Gruplar Arası	8,067	5	1,613	8,067	0,89
		6-10 yıl	5	3,20	1,09						
		11-15 yıl	17	2,41	0,61	Gruplar İçi	68,966	85	0,811		
		16-20 yıl	28	2,21	0,95						
		21-25 yıl	23	2,30	0,70	TOPLAM	77,033	90	------		
		26 yıl fazla	14	2,14	1,23						

P<0,05

Genel stres kaynakları Faktörüne ait Maddeler		Mesleki Kıdem	N	$\bar{X}$	Ss	Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler ORT.	F	p
MADDE 14	Bir işi belli bir sürede bitirme zorunluluğu	5 yıldan az	4	2,00	1,41	Gruplar Arası	9,671	5	1,934	1,48	0,20
		6-10 yıl	5	3,20	1,78						
		11-15 yıl	17	2,35	0,93	Gruplar İçi	111,010	85	1,306		
		16-20 yıl	28	3,11	1,22						
		21-25 yıl	23	2,74	0,96	TOPLAM	120,681	90	------		
		26 yıl fazla	14	2,64	1,15						
MADDE 15	Yeterli araç ve gereçten yoksun olma	5 yıldan az	4	2,50	0,57	Gruplar Arası	6,569	5	1,314	1,19	0,31
		6-10 yıl	5	4,00	1,22						
		11-15 yıl	17	3,35	1,16	Gruplar İçi	93,101	85	1,095		
		16-20 yıl	28	3,39	1,10						
		21-25 yıl	23	3,09	0,94	TOPLAM	99,670	90	-----		
		26 yıl fazla	14	3,14	0,94						
MADDE 27	Aşırı imza ve yazışma nedeni ile temel yönetsel / örgütsel sorunlara zaman ayıramama	5 yıldan az	4	2,00	0,81	Gruplar Arası	6,764	5	1,353	0,93	0,46
		6-10 yıl	5	3,20	1,78						
		11-15 yıl	17	2,29	1,16	Gruplar İçi	123,654	85	1,455		
		16-20 yıl	28	2,75	1,23						
		21-25 yıl	23	2,65	1,19	TOPLAM	130,418	90	------		
		26 yıl fazla	14	2,29	1,06						
MADDE 28	Örgütsel amaç ve politikalara yeterince uyulmadığı duygusu	5 yıldan az	4	2,00	0,81	Gruplar Arası	4,526	5	0,905	0,87	0,50
		6-10 yıl	5	2,60	1,14						
		11-15 yıl	17	2,71	1,04	Gruplar İçi	88,090	85	1,036		
		16-20 yıl	28	2,36	0,95						
		21-25 yıl	23	2,65	1,07	TOPLAM	92,65	90	-----		
		26 yıl fazla	14	2,14	1,02						
MADDE 31	Sorumluluk almaktan kaçınma	5 yıldan az	4	2,25	0,95	Gruplar Arası	10,049	5	2,010	1,49	0,20
		6-10 yıl	5	3,20	1,78						
		11-15 yıl	17	2,59	1,22	Gruplar İçi	114,632	85	1,349		
		16-20 yıl	28	2,25	1,04						
		21-25 yıl	23	2,00	1,08	TOPLAM	124,681	90	-----		
		26 yıl fazla	14	1,86	1,23						
MADDE 32	Başarının ödüllendirilmeyeceği kaygısı	5 yıldan az	4	2,25	1,89	Gruplar Arası	15,860	5	3,172	1,81	0,11
		6-10 yıl	5	3,80	1,64						
		11-15 yıl	17	2,76	1,43	Gruplar İçi	148,579	85	1,748		
		16-20 yıl	28	2,61	1,10						
		21-25 yıl	23	3,26	1,35	TOPLAM	164,440	90	-----		
		26 yıl fazla	14	2,29	1,26						
	Genel stres kaynakları Faktörü (Faktör 1)	5 yıldan az	4	2,27	0,55	Gruplar Arası	70,864	5	14,17	1,88	0,10
		6-10 yıl	5	3,38	1,27						
		11-15 yıl	17	2,77	0,72	Gruplar İçi	640,858	85	7,53		
		16-20 yıl	28	2,77	0,89						
		21-25 yıl	23	2,69	0,60	TOPLAM	711,723	90	-----		
		26 yıl fazla	14	2,26	0,77						

P<0,05

Madde 4. Siyasal karışma ve baskı:Okul yöneticilerin bu maddeye vermiş oldukları cevaplara göre yaklaşımlarında mesleki kıdem değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur.**[$F_{(5-85)} = 2.67$, $p<0,05$].**

Genel stres kaynakları Faktörüne (Faktör 1) genel anlamda bakıldığında; okul yöneticilerinin bu faktörün geneline vermiş oldukları cevaplara göre yaklaşımlarında mesleki kıdem değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır.[$F_{(5-85)} = 1,88$, $p>0,05$].

Okul yöneticilerinin Mesleki Kıdem değişkenine göre Sosyal Stres Kaynakları Faktörüne (Faktör 2) yaklaşımlarına Ait t – Testi Bulguları **Tablo 24** de verilmektedir.

Vatandas tarafından şikayet edilme(M19), Güven vermeyen bir ortamda çalışma(M20), Yönetimi geliştirme için gereken tedbirleri zamanında alamama(M23), Kararlara katılamama(M25), Haberleşme kanallarının dışında kalma, dışlanma(M26), Aile sorunlarının çalışma hayatını olumsuz olarak etkilemesi(M36), İş yindeki sorunların eve taşınması(M37), Aileye ve sosyal yaşama yeterli zaman ayıramama(M38), İşin monoton olması(M40) maddelerinde Okul yöneticilerinin vermiş oldukları cevaplara göre yaklaşımlarında mesleki kıdem değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır($p>0,05$)

Madde 39. Yurt içinde ve yurt dışında mesleki yönden kendini geliştirme imkanının sağlanmaması: Okul yöneticilerin bu maddeye vermiş oldukları cevaplara göre yaklaşımlarında mesleki kıdem değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur.**[$F_{(5-85)} = 2.57$, $p<0,05$].**

Sosyal stres kaynakları Faktörüne (Faktör2) genel anlamda bakıldığında; okul yöneticilerinin bu faktörün geneline vermiş oldukları cevaplara göre yaklaşımlarında mesleki kıdem değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır.[$F_{(5-85)} = 0.61$, $p>0,05$].

Tablo 24.

Mesleki Kıdem değişkenine göre Sosyal Stres kaynakları Faktörüne (Faktör2) yaklaşımlarına Ait Varyans analizi Bulguları

Sosyal stres kaynakları Faktörüne ait Maddeler		Mesleki Kıdem	N	$\bar{X}$	Ss	Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler ORT.	F	p
MADDE 19	Vatandas tarafından şikayet edilme	5 yıldan az	4	2,25	1,50	Gruplar Arası	5,838	5	1,168	1,90	0,10
		6-10 yıl	5	1,00	0,00						
		11-15 yıl	17	1,82	0,80	Gruplar İçi	52,008	85	0,612		
		16-20 yıl	28	2,04	0,96						
		21-25 yıl	23	1,87	0,45	TOPLAM	57,846	90	-----		
		26 yıl fazla	14	1,64	0,63						
MADDE 20	Güven vermeyen bir ortamda çalışma	5 yıldan az	4	3,25	0,95	Gruplar Arası	6,424	5	1,285	0,87	0,49
		6-10 yıl	5	3,25	1,09						
		11-15 yıl	17	2,35	0,78	Gruplar İçi	124,257	85	1,462		
		16-20 yıl	28	2,11	1,37						
		21-25 yıl	23	2,35	1,33	TOPLAM	130,681	90	-----		
		26 yıl fazla	14	1,93	1,14						
MADDE 23	Yönetimi geliştirme için gereken tedbirleri zamanında alamama	5 yıldan az	4	2,00	0,81	Gruplar Arası	3,803	5	0,761	0,67	0,64
		6-10 yıl	5	2,80	1,30						
		11-15 yıl	17	2,41	0,93	Gruplar İçi	95,955	85	1,129		
		16-20 yıl	28	2,50	1,20						
		21-25 yıl	23	2,13	1,05	TOPLAM	99,758	90	-----		
		26 yıl fazla	14	2,57	0,85						
MADDE 25	Kararlara katılamama	5 yıldan az	4	1,50	1,00	Gruplar Arası	7,576	5	1,515	1,53	0,18
		6-10 yıl	5	3,00	1,00						
		11-15 yıl	17	2,24	0,90	Gruplar İçi	83,720	85	0,985		
		16-20 yıl	28	2,57	0,99						
		21-25 yıl	23	2,17	0,98	TOPLAM	91,297	90	-----		
		26 yıl fazla	14	2,50	1,09						
MADDE 26	Haberleşme kanallarının dışında kalma, dışlanma	5 yıldan az	4	1,50	0,57	Gruplar Arası	11,505	5	2,301	1,67	0,15
		6-10 yıl	5	1,20	0,44						
		11-15 yıl	17	2,47	1,41	Gruplar İçi	116,913	85	1,375		
		16-20 yıl	28	2,32	1,27						
		21-25 yıl	23	2,22	1,16	TOPLAM	128,418	90	------		
		26 yıl fazla	14	1,71	0,82						

P<0,05

Sosyal stres kaynakları Faktörüne ait Maddeler		Mesleki Kıdem	N	$\bar{X}$	Ss	Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler ORT.	F	p
MADDE 36	Aile sorunlarının çalışma hayatını olumsuz olarak etkilemesi	5 yıldan az	4	1,00	0,00	Gruplar Arası	10,945	5	2,189	1,85	0,11
		6-10 yıl	5	1,40	0,54						
		11-15 yıl	17	1,76	0,83	Gruplar İçi	100,242	85	1,179		
		16-20 yıl	28	2,25	1,50						
		21-25 yıl	23	1,83	0,98	TOPLAM	11,187	90	-----		
		26 yıl fazla	14	1,43	0,64						
MADDE 37	İş yindeki sorunların eve taşınması	5 yıldan az	4	1,00	0,00	Gruplar Arası	4,289	5	0,858	1,10	0,36
		6-10 yıl	5	1,40	0,54						
		11-15 yıl	17	1,59	0,79	Gruplar İçi	65,821	85	0,774		
		16-20 yıl	28	1,93	1,08						
		21-25 yıl	23	1,65	0,83	TOPLAM	70,110	90	------		
		26 yıl fazla	14	1,57	0,75						
MADDE 38	Aileye ve sosyal yaşama yeterli zaman ayıramama	5 yıldan az	4	2,25	0,50	Gruplar Arası	3,961	5	0,792	0,98	0,43
		6-10 yıl	5	2,00	1,00						
		11-15 yıl	17	2,06	0,82	Gruplar İçi	68,193	85	0,802		
		16-20 yıl	28	2,54	0,88						
		21-25 yıl	23	2,13	0,96	TOPLAM	72,154	90	-----		
		26 yıl fazla	14	2,07	0,91						
MADDE 39	Yurt içinde ve yurt dışında mesleki yönden kendini geliştirme imkanının sağlanmaması	5 yıldan az	4	3,25	1,25	Gruplar Arası	14,609	5	2,922	**2,57**	**0,03***
		6-10 yıl	5	3,80	1,64						
		11-15 yıl	17	3,41	0,93	Gruplar İçi	96,534	85	1,136		
		16-20 yıl	28	2,71	1,08						
		21-25 yıl	23	2,57	0,99	TOPLAM	11,143	90	------		
		26 yıl fazla	14	2,50	1,01						
MADDE 40	İşin monoton olması	5 yıldan az	4	2,75	0,50	Gruplar Arası	5,285	5	1,057	1,16	0,33
		6-10 yıl	5	2,80	0,44						
		11-15 yıl	17	2,76	0,97	Gruplar İçi	77,396	85	0,911		
		16-20 yıl	28	2,54	1,10						
		21-25 yıl	23	2,13	0,81	TOPLAM	82,681	90	-----		
		26 yıl fazla	14	2,36	1,00						
	Sosyal stres kaynakları Faktörü (Faktör2)	5 yıldan az	4	2,07	0,50	Gruplar Arası	145,296	5	29,059	0,61	0,69
		6-10 yıl	5	2,16	0,55						
		11-15 yıl	17	2,28	0,48	Gruplar İçi	4042,520	85	47,559		
		16-20 yıl	28	2,35	0,89						
		21-25 yıl	23	2,10	0,51	TOPLAM	4187,824	90	-----		
		26 yıl fazla	14	2,02	0,36						

P<0,05

Okul yöneticilerinin Mesleki kıdem değişkenine göre Çalışanlarla ilgili Stres Kaynakları Faktörüne (Faktör 3) yaklaşımlarına Ait t – Testi Bulguları **Tablo 25** de verilmektedir.

Sicil ve değerlendirme ile ilgili sorunlar(M8), Yeterince eğitilmemiş ve yetiştirilmemiş personelle çalısma mecburiyeti(M13), Çalışanlar arasındaki yükselme hırsı ve rekabete bağlı olarak ortaya çıkan sorunlar (M16), Çalışanlar arasındaki tartışma ve anlaşmazlıkların varlığı(M30) maddelerinde Okul yöneticilerinin vermiş oldukları cevaplara göre yaklaşımlarında mesleki kıdem değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır(p>0,05)

Tablo 25.

Mesleki Kıdem değişkenine göre Çalışanlarla ilgili Stres kaynakları Faktörüne (Faktör3) yaklaşımlarına Ait Varyans analizi Bulguları

Çalışanlarla ilgili stres kaynakları Faktörüne ait Maddeler		Mesleki Kıdem	N	$\bar{X}$	Ss	Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler ORT.	F	p
MADDE 7	Astlarla ilişkilerde ortaya çıkan sürtüşme ve sorunlar	5 yıldan az	4	2,25	0,50	Gruplar Arası	13,726	5	2,745	**3,99**	**0,00***
		6-10 yıl	5	3,80	1,30						
		11-15 yıl	17	2,65	0,70	Gruplar İçi	58,406	85	0,687		
		16-20 yıl	28	3,04	0,83						
		21-25 yıl	23	2,57	0,66	TOPLAM	72,132	90	-----		
		26 yıl fazla	14	2,21	1,05						
MADDE 8	Sicil ve değerlendirme ile ilgili sorunlar	5 yıldan az	4	1,50	0,57	Gruplar Arası	10,885	5	2,177	2,21	0,06
		6-10 yıl	5	3,00	1,87						
		11-15 yıl	17	2,24	1,20	Gruplar İçi	83,532	85	0,983		
		16-20 yıl	28	1,96	0,69						
		21-25 yıl	23	2,43	0,99	TOPLAM	94,418	90	-----		
		26 yıl fazla	14	1,71	0,91						
MADDE 13	Yeterince eğitilmemiş ve yetiştirilmemiş personelle çalısma mecburiyeti	5 yıldan az	4	2,25	0,50	Gruplar Arası	7,646	5	1,529	1,52	0,19
		6-10 yıl	5	3,80	1,78						
		11-15 yıl	17	2,88	0,78	Gruplar İçi	85,343	85	1,004		
		16-20 yıl	28	2,93	0,97						
		21-25 yıl	23	2,96	0,92	TOPLAM	92,989	90	-----		
		26 yıl fazla	14	3,36	1,15						
MADDE 16	Çalışanlar arasındaki yükselme hırsı ve rekabete bağlı olarak ortaya çıkan sorunlar	5 yıldan az	4	1,50	0,57	Gruplar Arası	4,735	5	0,947	1,06	0,38
		6-10 yıl	5	2,80	2,04						
		11-15 yıl	17	2,35	0,86	Gruplar İçi	75,375	85	0,887		
		16-20 yıl	28	2,21	0,73						
		21-25 yıl	23	2,39	0,72	TOPLAM	80,110	90	-----		
		26 yıl fazla	14	2,50	1,22						

P<0,05

Çalışanlarla ilgili stres kaynakları Faktörüne ait Maddeler		Mesleki Kıdem	N	$\bar{X}$	Ss	Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler ORT.	F	p
MADDE 29	Çalışanlar arasında uyumsuz davranışların çokluğu	5 yıldan az	4	2,75	0,50	Gruplar Arası	8,699	5	1,740	1,83	0,11
		6-10 yıl	5	3,80	1,30						
		11-15 yıl	17	3,00	0,79	Gruplar İçi	80,598	85	0,948		
		16-20 yıl	28	3,11	0,99						
		21-25 yıl	23	2,70	1,02	TOPLAM	89,297	90	-----		
		26 yıl fazla	14	2,50	1,01						
MADDE 30	Çalışanlar arasındaki tartışma ve anlaşmazlıkların varlığı	5 yıldan az	4	2,25	0,50	Gruplar Arası	9,351	5	1,870	1,93	0,09
		6-10 yıl	5	3,60	1,67						
		11-15 yıl	17	3,12	0,85	Gruplar İçi	82,254	85	0,968		
		16-20 yıl	28	2,82	1,05						
		21-25 yıl	23	2,65	0,98	TOPLAM	91,604	90	-----		
		26 yıl fazla	14	2,36	0,74						
MADDE 35	Yapılan işin önemsenmemesi	5 yıldan az	4	1,75	0,50	Gruplar Arası	13,779	5	2,756	**2,91**	**0,01***
		6-10 yıl	5	3,60	1,67						
		11-15 yıl	17	2,41	0,79	Gruplar İçi	80,353	85	0,945		
		16-20 yıl	28	2,57	1,03						
		21-25 yıl	23	2,00	0,67	TOPLAM	94,132	90	-----		
		26 yıl fazla	14	2,57	1,22						
	Çalışanlarla ilgili stres kaynakları Faktörü (Faktör 3)	5 yıldan az	4	2,03	0,21	Gruplar Arası	281,897	5	56,379	**2,53**	**0,03***
		6-10 yıl	5	3,48	1,60						
		11-15 yıl	17	2,66	0,50	Gruplar İçi	1889,48	85	22,229		
		16-20 yıl	28	2,66	0,66						
		21-25 yıl	23	2,52	0,52	TOPLAM	2171,38	90	-----		
		26 yıl fazla	14	2,45	0,68						

P<0,05

******Madde 7. Astlarla ilişkilerde ortaya çıkan sürtüşme ve sorunlar:*** Okul yöneticilerinin bu maddeye vermiş oldukları cevaplara göre yaklaşımlarında mesleki kıdem değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur**[$F_{(5-85)}$ = 3,99 , p<0,05]**

******Madde 35. Yapılan işin önemsenmemesi:*** Okul yöneticilerinin bu maddeye vermiş oldukları cevaplara göre yaklaşımlarında mesleki kıdem değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur**[$F_{(5-85)}$ = 2.91 , p<0,05].**

Çalışanlarla ilgili stres kaynakları Faktörü (Faktör 3):* Okul yöneticilerinin bu maddeye vermiş oldukları cevaplara göre yaklaşımlarında mesleki kıdem değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur[$F_{(5-85)}$ = **2.53 , p<0,05].

Okul yöneticilerinin Mesleki kıdem değişkenine göre Yönetim ile ilgili Stres Kaynakları Faktörüne (Faktör 4) yaklaşımlarına Ait t – Testi Bulguları **Tablo 26'** da verilmektedir.

Tablo 26.

Mesleki Kıdem değişkenine göre Yönetim ile ilgili Stres kaynakları Faktörüne (Faktör4) yaklaşımlarına Ait Varyans analizi Bulguları

Yönetim ile ilgili stres kaynakları Faktörüne ait Maddeler		Mesleki Kıdem	N	$\bar{X}$	Ss	Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler ORT.	F	p
MADDE 10	Aşırı disiplin ve baskı	5 yıldan az	4	3,25	1,25	Gruplar Arası	7,522	5	1,504	1,66	0,15
		6-10 yıl	5	2,20	0,83						
		11-15 yıl	17	1,82	0,72	Gruplar İçi	77,005	85	0,906		
		16-20 yıl	28	2,07	0,94						
		21-25 yıl	23	2,22	1,08	TOPLAM	84,527	90	-----		
		26 yılfazla	14	2,36	0,92						
MADDE 11	Sıkı denetim ve gözetim	5 yıldan az	4	2,50	1,00	Gruplar Arası	6,676	5	1,335	1,53	0,18
		6-10 yıl	5	2,00	1,00						
		11-15 yıl	17	1,76	0,66	Gruplar İçi	73,786	85	0,868		
		16-20 yıl	28	1,86	0,97						
		21-25 yıl	23	2,30	1,06	TOPLAM	80,462	90	-----		
		26 yıl fazla	14	2,43	0,85						
MADDE 17	Görevini yaparken engellendigi duygusuna kapılma	5 yıldan az	4	2,25	0,50	Gruplar Arası	2,190	5	0,438	0,48	0,79
		6-10 yıl	5	3,00	1,87						
		11-15 yıl	17	2,29	0,58	Gruplar İçi	77,568	85	0,913		
		16-20 yıl	28	2,43	1,03						
		21-25 yıl	23	2,35	0,83	TOPLAM	79,758	90	-----		
		26 yıl fazla	14	2,36	1,00						
MADDE 21	Karar vermek için gerekli yetkiye sahip olmama	5 yıldan az	4	3,50	1,00	Gruplar Arası	5,258	5	1,052	0,70	0,62
		6-10 yıl	5	3,40	1,67						
		11-15 yıl	17	2,82	1,07	Gruplar İçi	127,424	85	1,499		
		16-20 yıl	28	2,61	1,19						
		21-25 yıl	23	2,65	1,22	TOPLAM	132,681	90	-----		
		26 yıl fazla	14	2,71	1,32						

P<0,05

Yönetim ile ilgili stres kaynakları Faktörüne ait Maddeler		Mesleki Kıdem	N	$\bar{X}$	Ss	Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler ORT.	F	p
MADDE 22	Karar vermede zorlanma	5 yıldan az	4	2,25	0,50	Gruplar Arası	1,696	5	0,339	0,40	0,84
		6-10 yıl	5	2,00	0,70						
		11-15 yıl	17	2,24	1,14	Gruplar İçi	72,150	85	0,849		
		16-20 yıl	28	2,21	1,06						
		21-25 yıl	23	2,22	0,73	TOPLAM	73,846	90	------		
		26 yıl fazla	14	1,86	0,66						
MADDE 24	Yönetsel uygulamaları eleştirememe	5 yıldan az	4	1,75	1,75	Gruplar Arası	11,893	5	2,379	2,24	0,06
		6-10 yıl	5	3,80	1,64						
		11-15 yıl	17	2,47	0,94	Gruplar İçi	90,239	85	1,062		
		16-20 yıl	28	2,50	0,88						
		21-25 yıl	23	2,48	0,84	TOPLAM	102,132	90	-----		
		26 yıl fazla	14	2,86	1,29						
MADDE 33	Bir işi başarabilmek için risk göze alabilme	5 yıldan az	4	2,75	1,50	Gruplar Arası	7,618	5	1,524	1,11	0,36
		6-10 yıl	5	1,80	1,30						
		11-15 yıl	17	2,76	1,09	Gruplar İçi	116,514	85	1,371		
		16-20 yıl	28	2,32	1,09						
		21-25 yıl	23	2,70	1,06	TOPLAM	124,132	90	------		
		26 yıl fazla	14	2,93	1,43						
	Yönetim ile ilgili stres kaynakları Faktörü (Faktör 4)	5 yıldan az	4	2,60	0,95	Gruplar Arası	49,225	5	9,845	0,38	0,85
		6-10 yıl	5	2,60	1,01						
		11-15 yıl	17	2,31	0,53	Gruplar İçi	2163,347	85	25,451		
		16-20 yıl	28	2,28	0,78						
		21-25 yıl	23	2,41	0,60	TOPLAM	2212,571	90	-----		
		26 yıl fazla	14	2,50	0,70						

P<0,05

Aşırı disiplin ve baskı(M10), Sıkı denetim ve gözetim(M11), Görevini yaparken engellendigi duygusuna kapılma(M17), Karar vermek için gerekli yetkiye sahip olmama(M21), Karar vermede zorlanma(M22), Yönetsel uygulamaları eleştirememe(M24),Bir işi başarabilmek için risk göze alabilme(M33) maddelerinde Okul yöneticilerinin vermiş oldukları cevaplara göre yaklaşımlarında mesleki kıdem değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır($p>0,05$)

Yönetim ile ilgili stres kaynakları Faktörü(Faktör 4): Yönetim ile ilgili stres kaynakları faktörüne genel olarak bakıldığında, okul yöneticilerinin bu maddeye vermiş oldukları cevaplara göre yaklaşımlarında mesleki kıdem değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır [$F_{(5-85)} = 0.38$, $p>0,05$].

Okul yöneticilerinin Mesleki kıdem değişkenine göre İşYükü ile ilgili Stres Kaynakları Faktörüne (Faktör 4) yaklaşımlarına Ait t – Testi Bulguları **Tablo 27'** de verilmektedir.

Tablo 27.

Mesleki Kıdem değişkenine göre İş Yükü ile ilgili Stres kaynakları Faktörüne (Faktör 5) yaklaşımlarına Ait Varyans analizi Bulguları

İş Yükü ile ilgili stres kaynakları Faktörüne ait Maddeler		Mesleki Kıdem	N	$\bar{X}$	Ss	Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler ORT.	F	p
MADDE 9	Yetersiz maaş ve maddi sorunlar	5 yıldan az	4	3,00	0,00	Gruplar Arası	4,173	5	0,835	0,62	0,68
		6-10 yıl	5	3,40	1,67						
		11-15 yıl	17	2,47	1,17	Gruplar İçi	114,508	85	1,347		
		16-20 yıl	28	2,75	1,20						
		21-25 yıl	23	2,87	1,21	TOPLAM	118,681	90	-----		
		26 yıl fazla	14	2,64	0,84						
MADDE 12	Uzun ve yorucu çalışma saatleri	5 yıldan az	4	3,50	1,00	Gruplar Arası	13,155	5	2,631	**2,39**	**0,04***
		6-10 yıl	5	1,80	0,83						
		11-15 yıl	17	2,18	0,80	Gruplar İçi	93,592	85	1,101		
		16-20 yıl	28	2,68	1,18						
		21-25 yıl	23	3,00	1,12	TOPLAM	106,747	90	-----		
		26 yıl fazla	14	2,64	0,92						
MADDE 18	Aşırı mali sorumluluk duygusu içinde bulunma	5 yıldan az	4	1,75	0,95	Gruplar Arası	9,653	5	1,931	1,54	0,18
		6-10 yıl	5	3,20	1,78						
		11-15 yıl	17	1,76	0,75	Gruplar İçi	106,193	85	1,249		
		16-20 yıl	28	2,21	1,28						
		21-25 yıl	23	2,30	0,92	TOPLAM	115,846	90	-----		
		26 yıl fazla	14	2,00	1,17						
MADDE 34	İş yükünün fazlalığı	5 yıldan az	4	3,25	1,25	Gruplar Arası	8,387	5	1,677	1,56	0,17
		6-10 yıl	5	2,20	1,09						
		11-15 yıl	17	2,29	1,16	Gruplar İçi	90,910	85	1,070		
		16-20 yıl	28	2,96	1,03						
		21-25 yıl	23	2,43	0,66	TOPLAM	99,297	90	-----		
		26 yıl fazla	14	2,64	1,27						
	İş Yükü ile ilgili stres kaynakları Faktörü (Faktör 5)	5 yıldan az	4	2,85	0,62	Gruplar Arası	55,009	5	11,002	1,00	0,42
		6-10 yıl	5	2,65	1,23						
		11-15 yıl	17	2,17	0,72	Gruplar İçi	930,815	85	10,951		
		16-20 yıl	28	2,65	0,90						
		21-25 yıl	23	2,65	0,73	TOPLAM	985,824	90	-----		
		26 yıl fazla	14	2,48	0,80						

P<0,05

Yetersiz maaş ve maddi sorunlar(M9), Madde 18. Aşırı mali sorumluluk duygusu içinde bulunma(M18), Madde 34. İş yükünün fazlalığı(M34) maddelerinde Okul yöneticilerinin vermiş oldukları cevaplara göre yaklaşımlarında mesleki kıdem değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır($p>0,05$).

Madde 12. Uzun ve yorucu çalışma saatleri:* Okul yöneticilerinin bu maddeye vermiş oldukları cevaplara göre yaklaşımlarında mesleki kıdem değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur[$F_{(5-85)} = 2.39$, $p<0,05$**].

İş Yükü ile ilgili stres kaynakları Faktörü (Faktör 5): İş Yükü ile ilgili stres kaynakları faktörüne genel olarak bakıldığında, okul yöneticilerinin bu maddeye vermiş oldukları cevaplara göre yaklaşımlarında mesleki kıdem değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır [$F_{(5-85)} = 1,00$, $p>0,05$].

Mesleki kıdem değişkenine göre Anova testi varyans analizinde okul yöneticilerinin verdiği cevapların puan ortalamaları anlamlı ($p<0,05$) çıkan maddelerin anlamlılık farklarını incelemek ve yorumlamak için LSD testi yapılmıştır. Bu bölümde LSD testine ait bulgu ve yorumlara yer verilecektir.

Tablo 28.

Mesleki kıdem Değişkenine Göre LSD Testi Bulguları

	Madde Adı	Mesleki kıdem (1)	Mesleki kıdem (2)	Ortalamalar arası fark	Std. Hata	p
Madde 4	Siyasal karışma ve baskı	6-10 yıl (x=3,80)	5 yıldan az (x=1,75)	2,05	0,98	0,040
			21-25 yıl (x=2,22)	1,58	0,72	0,031
			26 yıldan fazla (x=2,00)	1,80	0,76	0,021
		11-15 yıl (x=3,35)	21-25 yıl (x=2,22)	1,13	0,46	0,018
			26 yıldan fazla (x=2,00)	1,35	0,52	0,012

Madde 7	Astlarla ilişkilerde ortaya çıkan sürtüşme ve sorunlar	6-10 yıl (x=3,80)	5 yıldan az (x=2,25)	1,55	0,55	0,007
			11-15 yıl (x=2,65)	1,15	0,42	0,008
			21-25 yıl (x=2,57)	1,23	0,40	0,003
			26 yıldan fazla (x=2,21)	1,59	0,43	0,000
		16-20 yıl (x=3,04)	21-25 yıl (x=2,57)	0,47	0,23	0,047
			26 yıldan fazla (x=2,21)	0,82	0,27	0,003
Madde 12	Uzun ve yorucu çalışma saatleri	6-10 yıl (x=1,80)	5 yıldan az (x=3,50)	-1,70	0,70	0,018
			21-25 yıl (x=3,00)	-1,20	0,51	0,023
		11-15 yıl (x=2,18)	5 yıldan az (x=3,50)	-1,32	0,58	0,026
			21-25 yıl (x=3,00)	-0,82	0,33	0,016
Madde 35	Yapılan işin önemsenmemesi	6-10 yıl (x=3,60)	5 yıldan az (x=1,75)	1,85	0,65	0,006
			11-15 yıl (x=2,41)	1,19	0,49	0,018
			16-20 yıl (x=2,57)	1,03	0,47	0,032
			21-25 yıl (x=2,00)	1,60	0,48	0,001
			26 yıldan fazla (x=2,57)	1,03	0,50	0,045
		16-20 yıl (x=2,57)	21-25 yıl (x=2,00)	0,57	0,27	0,040
Madde 39	Yurt içinde ve yurt dışında mesleki yönden kendini geliştirme imkanının sağlanmaması	6-10 yıl (x=3,80)	16-20 yıl (x=2,71)	1,09	0,51	0,039
			21-25 yıl (x=2,57)	1,23	0,52	0,021
			26 yıldan fazla (x=2,50)	1,30	0,55	0,022
		11-15 yıl (x=3,41)	16-20 yıl (x=2,71)	0,70	0,32	0,036
			21-25 yıl (x=2,57)	0,85	0,34	0,015
			26 yıldan fazla (x=2,50)	0,91	0,38	0,020
Faktör 3	**Çalışanlarla ilgili stres kaynakları Faktörü (Faktör 3)**	6-10 yıl (x=3,48)	5 yıldan az (x=2,03)	-1,45	0,45	0,002
			11-15 yıl (x=2,66)	0,82	0,34	0,019
			16-20 yıl (x=2,66)	0,82	0,32	0,014
			21-25 yıl (x=2,52)	0,95	0,33	0,005
			26 yıldan fazla (x=2,45)	1,02	0,35	0,004

P<0,05

Okul yöneticilerinin Mesleki kıdem değişkenine göre Anova testi varyans analizinde okul yöneticilerinin verdiği cevapların puan ortalamaları anlamlı ($p<0,05$) çıkan maddelerin LSD Testi Bulguları **Tablo 28'** de verilmektedir.

Madde 4. Siyasal karışma ve Baskı :Mesleki kıdem değişkenine göre bu maddede okul yöneticilerinin vermiş olduğu cevapların istatistiksel olarak ortalamaları ile anlamlı bir fark bulunmuştur**[$F_{(5-85)} = 2.67$, $p<0,05$].**

Yapılan LSD Testinde 6-10 yıl kıdeme sahip okul yöneticileri ($\overline{X} = 3,80$) vermiş oldukları cevapların istatistiksel olarak ortalamalarında bu maddeyi yüksek stres bölgesi($3,40 \leq \overline{X} \leq 5,00$) içerisinde değerlendirmişlerdir.5 yıl ve daha az kıdeme sahip yöneticiler($\overline{X} = 1,75$) vermiş oldukları cevapların istatistiksel olarak ortalamalarında 2,05 puan farkla, 21- 25 yıl kıdeme sahip yöneticiler ($\overline{X} = 2,22$) vermiş oldukları cevapların istatistiksel olarak ortalamalarında 1,58 puan farkla, 26 yıl ve daha fazla kıdeme sahip yöneticiler ($\overline{X} = 2,00$) vermiş oldukları cevapların istatistiksel olarak ortalamalarında 1,80 puan farkla düşük stres bölgesi($1,00 \leq \overline{X} \leq 2,59$) içinde değerlendirmişlerdir.

11-15 yıl kıdeme sahip okul yöneticileri($\overline{X} = 3,35$) vermiş oldukları cevapların istatistiksel olarak ortalamalarında bu maddeyi optimum verimlilik bölgesi($2,60 \leq \overline{X} \leq 3,39$) içerisinde değerlendirmişlerdir. 21- 25 yıl kıdeme sahip yöneticiler ($\overline{X} = 2,22$) vermiş oldukları cevapların istatistiksel olarak ortalamalarında 1,13 puan farkla, 26 yıl ve daha fazla kıdeme sahip yöneticiler ($\overline{X} = 2,00$) vermiş oldukları cevapların istatistiksel olarak ortalamalarında 1,35 puan farkla düşük stres bölges($1,00 \leq \overline{X} \leq 2,59$) i içinde değerlendirmişlerdir.

Madde 7.Astlarla ilişkilerde ortaya çıkan sürtüşme ve sorunlar : Mesleki kıdem değişkenine göre bu maddede okul yöneticilerinin vermiş olduğu cevapların istatistiksel olarak ortalamaları ile anlamlı bir fark bulunmuştur **[$F_{(5-85)} = 3.99$, $p<0,05$].**

LSD Testinde 6-10 yıl kıdeme sahip okul yöneticileri ($\overline{X}$ = 3,80) vermiş oldukları cevapların istatistiksel olarak ortalamalarında bu maddeyi yüksek stres bölgesi(3,40≤ $\overline{X}$ ≤ 5,00) içerisinde değerlendirmişlerdir.5 yıl ve daha az kıdeme sahip yöneticiler($\overline{X}$ = 2,25) vermiş oldukları cevapların istatistiksel olarak ortalamalarında 1,55 puan farkla, 11-15 yıl kıdeme sahip okul yöneticileri($\overline{X}$ = 2,65) vermiş oldukları cevapların istatistiksel olarak ortalamalarında 1,15 puan farkla, 21-25 yıl kıdeme sahip yöneticiler ($\overline{X}$ = 2,57) vermiş oldukları cevapların istatistiksel olarak ortalamalarında 1,23 puan farkla, 26 yıl ve daha fazla kıdeme sahip yöneticiler ($\overline{X}$ = 2,21) vermiş oldukları cevapların istatistiksel olarak ortalamalarında 1,59 puan farkla düşük stres bölgesi(1,00 ≤ $\overline{X}$ ≤ 2,59) içinde değerlendirip anlamlı istatistiksel bir fark oluşturmuşlardır.

16-20 yıl kıdeme sahip okul yöneticileri($\overline{X}$ = 3,04) vermiş oldukları cevapların istatistiksel olarak ortalamalarında bu maddeyi optimum verimlilik bölgesi(2,60 ≤ $\overline{X}$ ≤ 3,39) içerisinde değerlendirmişlerdir. 21- 25 yıl kıdeme sahip yöneticiler (x=2,57) vermiş oldukları cevapların istatistiksel olarak ortalamalarında 0.47 puan farkla, 26 yıl ve daha fazla kıdeme sahip yöneticiler ($\overline{X}$ = 2,21) vermiş oldukları cevapların istatistiksel olarak ortalamalarında 0,83 puan farkla düşük stres bölges(1,00 ≤ $\overline{X}$ ≤ 2,59) i içinde değerlendirip iststistiksel anlamda bir fark oluşturmuşlardır.

Madde 12.Uzun ve yorucu çalışma saatleri : : Mesleki kıdem değişkenine göre bu maddede okul yöneticilerinin vermiş olduğu cevapların istatistiksel olarak ortalamaları ile anlamlı bir fark bulunmuştur**[$F_{(5-85)}$ = 2.39 , p<0,05].**

LSD Testinde 6-10 yıl kıdeme sahip okul yöneticileri ($\overline{X}$ =1,80) vermiş oldukları cevapların istatistiksel olarak ortalamalarında bu maddeyi düşük stres bölgesi(1,00 ≤ $\overline{X}$ ≤ 2,59)içerisinde değerlendirmişlerdir.5 yıl ve daha az kıdeme sahip yöneticiler($\overline{X}$ = 3,50) vermiş oldukları cevapların istatistiksel olarak ortalamalarında 1,70 puan farkla yüksek stres bölgesi(3,40≤ $\overline{X}$ ≤ 5,00) içerisinde, 21- 25 yıl kıdeme

sahip yöneticiler ($\overline{X}$ = 3,00) vermiş oldukları cevapların istatistiksel olarak ortalamalarında 1,20 puan farkla optimum verimlilik bölgesi(2,60 $\leq \overline{X} \leq$ 3,39) içerisinde değerlendirmişlerdir.

11-15 yıl kıdeme sahip okul yöneticileri($\overline{X}$ = 2,18) vermiş oldukları cevapların istatistiksel olarak ortalamalarında bu maddeyi düşük stres bölgesi (1,00 $\leq \overline{X} \leq$ 2,59)içerisinde değerlendirmişlerdir. 5 yıl ve daha az kıdeme sahip yöneticiler(x=3,50) vermiş oldukları cevapların istatistiksel olarak ortalamalarında 1,32 puan farkla yüksek stres bölgesi(3,40$\leq \overline{X} \leq$ 5,00) içerisinde, 21- 25 yıl kıdeme sahip yöneticiler ($\overline{X}$ = 3,00) vermiş oldukları cevapların istatistiksel olarak ortalamalarında 0,82 puan farkla optimum verimlilik bölgesi(2,60 $\leq \overline{X} \leq$ 3,39) içerisinde değerlendirmişlerdir.

Madde 35. Yapılan işin önemsenmemesi : Mesleki kıdem değişkenine göre bu maddede okul yöneticilerinin vermiş olduğu cevapların istatistiksel olarak ortalamaları ile anlamlı bir fark bulunmuştur**[$F_{(5\text{-}85)}$ = 2.91 , p<0,05].**

Yapılan LSD Testinde 6-10 yıl kıdeme sahip okul yöneticileri ($\overline{X}$ = 3,60) vermiş oldukları cevapların istatistiksel olarak ortalamalarında bu maddeyi yüksek stres bölgesi(3,40$\leq \overline{X} \leq$ 5,00) içerisinde değerlendirmişlerdir.5 yıl ve daha az kıdeme sahip yöneticiler($\overline{X}$ =1,75) vermiş oldukları cevapların istatistiksel olarak ortalamalarında 1,85 puan farkla, 11-15 yıl kıdeme sahip okul yöneticileri($\overline{X}$ = 2,41) vermiş oldukları cevapların istatistiksel olarak ortalamalarında 1,19 puan farkla, 16-20 yıl kıdeme sahip okul yöneticileri($\overline{X}$ = 2,57) vermiş oldukları cevapların istatistiksel olarak ortalamalarında 1,03 puan farkla, 21- 25 yıl kıdeme sahip yöneticiler ($\overline{X}$ = 2,00) vermiş oldukları cevapların istatistiksel olarak ortalamalarında 1,60 puan farkla, 26 yıl ve daha fazla kıdeme sahip yöneticiler ($\overline{X}$ = 2,57) vermiş oldukları cevapların istatistiksel olarak ortalamalarında 1,03 puan farkla düşük stres bölgesi(1,00 $\leq \overline{X} \leq$ 2,59) içinde değerlendirmişlerdir.

16-20 yıl kıdeme sahip okul yöneticileri($\overline{X}$ = 2,57) ve 21- 25 yıl kıdeme sahip yöneticilerin ($\overline{X}$ = 2,00) her iki grubunda, vermiş oldukları cevapların istatistiksel olarak ortalamaları 0,57 puan farkla da olsa düşük stres bölgesi (1,00 $\leq \overline{X} \leq$ 2,59) içinde değerlendirmeleri istatistiksel olarak anlamlı fark göstermiştir.

Madde 39. Yurt içinde ve yurt dışında mesleki yönden kendini geliştirme imkanının sağlanmaması: Mesleki kıdem değişkenine göre bu maddede okul yöneticilerinin vermiş olduğu cevapların istatistiksel olarak ortalamaları ile anlamlı bir fark bulunmuştur**[$F_{(5\text{-}85)}$ = 2.57 , p<0,05].**

LSD Testinde 6-10 yıl kıdeme sahip okul yöneticileri ($\overline{X}$ = 3,80) vermiş oldukları cevapların istatistiksel olarak ortalamalarında bu maddeyi yüksek stres bölgesi(3,40$\leq \overline{X} \leq$ 5,00) içerisinde değerlendirmişlerdir. 16-20 yıl kıdeme sahip okul yöneticileri($\overline{X}$ = 2,71) vermiş oldukları cevapların istatistiksel olarak ortalamalarında 1,09 puan farkla optimum verimlilik bölgesi(2,60 $\leq \overline{X} \leq$ 3,39) içerisinde, 21- 25 yıl kıdeme sahip yöneticiler ($\overline{X}$ = 2,57) vermiş oldukları cevapların istatistiksel olarak ortalamalarında 1,23 puan farkla, 26 yıl ve daha fazla kıdeme sahip yöneticiler ($\overline{X}$ = 2,50) vermiş oldukları cevapların istatistiksel olarak ortalamalarında 1,30 puan farkla düşük stres bölgesi(1,00 $\leq \overline{X} \leq$ 2,59) içinde değerlendirmişlerdir.

11-15 yıl kıdeme sahip okul yöneticileri($\overline{X}$ = 3,41) vermiş oldukları cevapların istatistiksel olarak ortalamalarında bu maddeyi yüksek stres bölgesi (3,40$\leq \overline{X} \leq$ 5,00) içerisinde değerlendirmişlerdir. 16-20 yıl kıdeme sahip okul yöneticileri($\overline{X}$ = 2,71) vermiş oldukları cevapların istatistiksel olarak ortalamalarında 0,70 puan farkla optimum verimlilik bölgesi(2,60 $\leq \overline{X} \leq$ 3,39) içerisinde, 21- 25 yıl kıdeme sahip yöneticiler ($\overline{X}$ = 2,57) vermiş oldukları cevapların istatistiksel olarak ortalamalarında 0,84 puan farkla, 26 yıl ve daha fazla kıdeme sahip yöneticiler ($\overline{X}$ = 2,50) vermiş oldukları cevapların istatistiksel olarak ortalamalarında 0,91 puan

farkla düşük stres bölgesi($1,00 \leq \overline{X} \leq 2,59$) içinde değerlendirmeleri istatistiksel olarak anlamlı fark göstermiştir.

Çalışanlarla ilgili stres kaynakları Faktörü (Faktör 3): Mesleki kıdem değişkenine göre bu maddede okul yöneticilerinin vermiş olduğu cevapların istatistiksel olarak ortalamaları ile anlamlı bir fark bulunmuştur[$\mathbf{F_{(5-85)}=2.53, p<0,05}$].

Yapılan LSD Testinde 6-10 yıl kıdeme sahip okul yöneticileri ($\overline{X} = 3,48$) vermiş oldukları cevapların istatistiksel olarak ortalamalarında bu maddeyi yüksek stres bölgesi($3,40 \leq \overline{X} \leq 5,00$) içerisinde değerlendirmişlerdir.5 yıl ve daha az kıdeme sahip yöneticiler($\overline{X} =$ 2,03)vermiş oldukları cevapların istatistiksel olarak ortalamalarında 1,45 puan farkla, 21- 25 yıl kıdeme sahip yöneticiler ($\overline{X} = 2,52$) vermiş oldukları cevapların istatistiksel olarak ortalamalarında 0,96 puan farkla, 26 yıl ve daha fazla kıdeme sahip yöneticiler ($\overline{X} = 2,45$) vermiş oldukları cevapların istatistiksel olarak ortalamalarında 1,03 puan farkla düşük stres bölgesi ($1,00 \leq \overline{X} \leq 2,59$) içinde, 11-15 yıl kıdeme sahip okul yöneticileri($\overline{X} = 2,60$) ve 16-20 yıl kıdeme sahip okul yöneticileri($\overline{X} = 2,60$) aynı değerde vermiş oldukları cevapların istatistiksel olarak ortalamalarında 0,88 puan farkla optimum verimlilik bölgesi($2,60 \leq \overline{X} \leq 3,39$) içerisinde değerlendirmişlerdir.

4.4. Evrendeki Okul Yöneticilerinin Yönetici Statüsü Değişkenine Göre Stres Kaynaklarına Yaklaşımlarına ait Bulgu ve Yorumlar

Bu bölümde okul yöneticilerinin Yönetici Statüsü değişkenine göre stres kaynaklarına yaklaşımlarına ait t – testi bulgulari faktör bazında ayrı ayrı incelenecektir.

Tablo 29.

Yönetici Statüsü değişkenine Göre Genel Stres kaynakları Faktörüne (Faktör1) yaklaşımlarına Ait t – Testi Bulguları

	Genel Stres Kaynakları Faktörüne İlişkin Maddeler	Yönetici Statüsü	N	$\bar{X}$	Ss	sd	t	p
M 1	Görev ve yetkilerde dengesizlik	**Müdür**	21	3,00	1,00	89	0,49	0,62
		Md.Yard.	70	3,13	1,16			
M 2	Görevde istikrarsızlık	**Müdür**	21	2,52	0,98	89	1,24	0,22
		Md.Yard.	70	2,84	1,17			
M 3	Görevde belirsizlik	**Müdür**	21	2,43	1,12	89	1,36	0,18
		Md.Yard.	70	2,81	1,19			
M 4	Siyasal karışma ve baskı	**Müdür**	21	2,05	1,39	89	**2,11**	**0,04***
		Md.Yard.	70	2,80	1,53			
M 5	Halkla ilişkilerde ortaya çıkan zorluklar	**Müdür**	21	2,29	0,71	89	1,93	0,06
		Md.Yard.	70	2,66	0,93			
M 6	Amirlerle ilişkilerde ortaya çıkan sürtüşme ve sorunlar	**Müdür**	21	2,14	0,91	89	1,25	0,21
		Md.Yard.	70	2,43	0,92			
M 14	Bir işi belli bir sürede bitirme zorunlulugu	**Müdür**	21	2,43	0,74	89	1,94	0,05
		Md.Yard.	70	2,86	1,243			
M 15	Yeterli araç-gereçten yoksun olma	**Müdür**	21	3,48	0,98	89	1,10	0,27
		Md.Yard.	70	3,20	1,07			
M 27	Aşırı imza ve yazışma nedeniyle temel yönetsel /örgutsel sorunlara zaman ayıramama	**Müdür**	21	2,43	1,12	89	0,60	0,55
		Md.Yard.	70	2,60	1,23			
M 28	Örgutsel amaç ve politikalara yeterince uyulmadığı duygusu	**Müdür**	21	2,33	1,19	89	0,58	0,56
		Md.Yard.	70	2,50	0,95			
M 31	Sorumluluk almaktan kaçınma	**Müdür**	21	1,81	0,92	89	**2,25**	**0,03***
		Md.Yard.	70	2,37	1,21			
M 32	Başarının ödullendirilmeyeceği kaygısı	**Müdür**	21	3,10	1,30	89	1,16	0,25
		Md.Yard.	70	2,71	1,36			
P<0,05	**Genel Stres Kaynakları Faktörü (Faktör 1)**	**Müdür**	21	2,50	0,68	89	1,35	1,18
		Md.Yard.	70	2,74	0,84			

Okul yöneticilerinin Yönetici Statüsü değişkenine Göre Genel Stres kaynakları Faktörüne (Faktör1) yaklaşımlarına Ait t – Testi Bulguları **Tablo 29'** da verilmektedir.

Tablo 29' de ki verilere göre evrende bulunan 21 müdür ve 70 müdür Yardımcısı olan yöneticinin yapılan t –testi sonucunda Yönetici Statüsü değişkenine göre, Genel Stres Kaynakları Faktörüne (Faktör 1) ait yaklaşımları şöyledir:

Görev ve yetkilerde dengesizlik(M1), Görevde istikrarsızlık(M2), Görevde belirsizlik(M3), Halkla ilişkilerde ortaya çıkan zorluklar(M5), Amirlerle ilişkilerde ortaya çıkan sürtüşme ve sorunlar(M6), Bir işi belli bir sürede bitirme zorunlulugu(M14), Yeterli araç-gereçten yoksun olma(M15), Aşırı imza ve yazışma nedeniyle temel yönetsel / örgutsel sorunlara zaman ayıramama(M27), Örgutsel amaç ve politikalara yeterince uyulmadığı duygusu(M28), Başarının ödullendirilmeyeceği kaygısı(M32) maddelerine müdür ve müdür yardımcılarının vermiş oldukları cevaplardaki puanların yönetici statüsü değişkenine göre aritmetik ortalamalarında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamaktadır($p>0,05$)

Madde 4. Siyasal karışma ve baskı: Müdürlerin ve müdür yardımcılarının bu maddeye vermiş oldukları puanların Yönetici Statüsü değişkenine göre aritmetik ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur[$t_{(89)}$= **2.11, $p<0,05$].**

Müdür yardımcılarının($\overline{X}$ = 2,80) vermiş oldukları cevaplardaki aritmetik otalamaları optimum verimlilik bölgesi ($2,60 \leq \overline{X} \leq 3,39$) içerisinde çıkmasına rağmen, müdürlerin($\overline{X}$ = 2,05) verdikleri puanların aritmetik ortalamaları düşük stres bölgesi ($1,00 \leq \overline{X} \leq 2,59$) içerisinde çıkmıştır.

Madde 31. Sorumluluk almaktan kaçınma: Müdür ve müdür yardımcılarının bu maddeye vermiş oldukları cevaplardaki puanları arasında yönetici

statüsü değişkenine göre istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunmuştur [$t_{(89)}$= 2.25, p<0,05].

Bu madde, müdürlerin($\overline{X}$ = 1,81) ve müdür yardımcılarının ($\overline{X}$ = 2,32) verdikleri puanların aritmetik ortalamaları ile düşük stres bölgesi ($1{,}00 \leq \overline{X} \leq 2{,}59$) içerisinde çıkmıştır.

Genel Stres Kaynakları Faktörüne (Faktör 1) genel olarak bakıldığında, Müdür ve müdür yardımcılarının bu maddeye vermiş oldukları cevaplara göre yaklaşımlarında yönetici statüsü değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur[$t_{(89)}$ = 1,35 , p>0,05].

Okul yöneticilerinin Yönetici Statüsü değişkenine göre Sosyal Stres kaynakları Faktörüne (Faktör2) yaklaşımlarına Ait t – Testi Bulguları **Tablo 30'**da verilmektedir.

Tablo 30' da ki verilere göre evrende bulunan 21 müdür ve 70 müdür Yardımcısı olan yöneticinin yapılan t –testi sonucunda Yönetici Statüsü değişkenine göre, Sosyal Stres Kaynakları Faktörüne (Faktör 1) ait yaklaşımları şöyledir:

Vatandas tarafından şikayet edilme(M19), Güven vermeyen bir ortamda çalışma(M20),Yönetimi geliştirme için gereken tedbirleri zamanında alamama(M23), Kararlara katılamama(M25), Haberleşme kanallarının dışında kalma dışlanma(M26), Aile sorunlarının çalışma hayatını olumsuz etkilemesi(M36), İş yerindeki sorunların eve taşınması(M37) Aileye ve sosyal yaşama yeterli zaman ayıramama(M38), Yurt içinde ve yurt dışında mesleki yönden kendini geliştirme imkanının sağlanmaması(M39) maddelerine müdür ve müdür yardımcılarının vermiş oldukları cevaplardaki puanların yönetici statüsü değişkenine göre aritmetik ortalamalarında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamaktadır(p>0,05)

Tablo 30.

Yönetici Statüsü değişkenine göre Sosyal Stres kaynakları Faktörüne (Faktör2) yaklaşımlarına Ait t – Testi Bulguları

	Sosyal Stres Kaynakları Faktörüne İlişkin Maddeler	Yönetici Statüsü	N	$\bar{X}$	Ss	sd	t	p
M 19	Vatandaş tarafından şikayet edilme	**Müdür**	21	1,81	0,51	89	0,31	0,75
		Md.Yard.	70	1,86	0,87			
M 20	Güven vermeyen bir ortamda çalışma	**Müdür**	21	2,00	1,18	89	1,06	0,29
		Md.Yard.	70	2,31	1,21			
M 23	Yönetimi geliştirme için gereken tedbirleri zamanında alamama	**Müdür**	21	2,05	0,86	89	1,97	0,06
		Md.Yard.	70	2,50	1,08			
M 25	Kararlara katılamama	**Müdür**	21	2,19	1,12	89	0,87	0,38
		Md.Yard.	70	2,43	0,97			
M 26	Haberleşme kanallarının dışında kalma dışlanma	**Müdür**	21	1,95	1,95	89	0,82	0,41
		Md.Yard.	70	2,19	1,21			
M 36	Aile sorunlarının çalışma hayatını olumsuz etkilemesi	**Müdür**	21	1,57	0,97	89	1,29	0,20
		Md.Yard.	70	1,90	1,14			
M 37	İş yerindeki sorunların eve taşınması	**Müdür**	21	1,62	0,74	89	0,34	0,73
		Md.Yard.	70	1,69	0,92			
M 38	Aileye ve sosyal yaşama yeterli zaman ayıramama	**Müdür**	21	2,52	0,92	89	1,67	0,10
		Md.Yard.	70	2,14	0,87			
M 39	Yurt içinde ve yurt dışında mesleki yönden kendini geliştirme imkanının sağlanmaması	**Müdür**	21	2,57	1,07	89	1,37	0,17
		Md.Yard.	70	2,94	1,11			
M 40	İşin monoton olması	**Müdür**	21	1,90	0,62	89	**4,10**	**0,00***
		Md.Yard.	70	2,64	0,97			
	Sosyal Stres Kaynakları Faktörü (Faktör 2)	**Müdür**	21	2,02	0,64	89	1,47	0,14
		Md.Yard.	70	2,26	0,68			

P<0,05

Madde 40. İşin monoton olması: Müdür ve müdür yardımcılarının bu maddeye vermiş oldukları cevaplardaki puanları arasında yönetici statüsü değişkenine göre istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunmuştur[$t_{(89)}$= **4.10, p<0,05].**

Bu madde müdürlerin ($\overline{X}$ = 1,90) vermiş oldukları puanların aritmetik ortalaması ile yönetici statüsü değişkenine göre düşük stres bölgesi ($1,00 \leq \overline{X} \leq 2,59$) içerisinde, müdür yardımcılarının ($\overline{X}$ = 2,64) vermiş oldukları puanların aritmetik ortalamaları ile optimum verimlilik bölgesinde ($2,60 \leq \overline{X} \leq 3,39$) yer almıştır.

Sosyal Stres Kaynakları Faktörüne (Faktör 2) genel olarak bakıldığında, Müdür ve müdür yardımcılarının bu maddeye vermiş oldukları cevaplara göre yaklaşımlarında yönetici statüsü değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır[$t_{(89)}$ = 1.47 , p>0,05].

Okul yöneticilerinin Yönetici Statüsü değişkenine göre Çalışanlarla ilgili Stres kaynakları Faktörüne (Faktör3) yaklaşımlarına Ait t – Testi Bulguları **Tablo 31'** de verilmektedir.

Evrende bulunan müdür ve müdür yardımcılarının, yapılan t - testi sonucunda Yönetici Statüsü değişkenine göre, Çalışanlarla ilgili stres kaynakları Faktörüne (Faktör 3) ait yaklaşımları madde madde şöyledir:

Astlarla ilişkilerde ortaya çıkan sürtüşme ve sorunlar(M7), Sicil ve değerlendirme ile ilgili sorunlar(M8), Yeterince eğitilmemiş ve yetiştirilmemiş personelle çalışma mecburiyeti(M13), Çalışanlar arasındaki yükselme hırsı ve rekabete bağlı olarak ortaya çıkan sorunlar(M16), Çalışanlar arasında uyumsuz davranışların çokluğu(M29), Çalışanlar arasındaki tartışma ve anlaşmazlıkların varlığı(M30), Yapılan işin önemsenmemesi(M35) maddelerine müdür ve müdür yardımcılarının vermiş oldukları cevaplardaki puanların yönetici statüsü değişkenine

göre aritmetik ortalamalarında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamaktadır(p>0,05)

Tablo 31.

Yönetici Statüsü değişkenine göre Çalışanlarla ilgili Stres kaynakları Faktörüne (Faktör3) yaklaşımlarına Ait t – Testi Bulguları

	Çalışanlarla ilgili Stres kaynakları Faktörüne İlişkin Maddeler	Yönetici Statüsü	N	$\bar{X}$	Ss	sd	t	p
M 7	Astlarla ilişkilerde ortaya çıkan sürtüşme ve sorunlar	Müdür	21	2,62	0,74	89	0,70	0,48
		Md.Yard.	70	2,76	0,93			
M 8	Sicil ve değerlendirme ile ilgili sorunlar	Müdür	21	2,24	0,99	89	0,55	0,58
		Md.Yard.	70	2,10	1,03			
M 13	Yeterince eğitilmemiş ve yetiştirilmemiş personelle çalışma mecburiyeti	Müdür	21	3,00	1,04	89	0,05	0,95
		Md.Yard.	70	3,01	1,01			
M 16	Çalışanlar arasındaki yükselme hırsı ve rekabete bağlı olarak ortaya çıkan sorunlar	Müdür	21	2,14	0,72	89	1,22	0,22
		Md.Yard.	70	2,39	0,99			
M 29	Çalışanlar arasında uyumsuz davranışların çokluğu	Müdür	21	2,62	0,97	89	1,56	0,12
		Md.Yard.	70	3,00	0,99			
M 30	Çalışanlar arasındaki tartışma ve anlaşmazlıkların varlığı	Müdür	21	2,62	1,07	89	0,79	0,43
		Md.Yard.	70	2,83	0,99			
M 35	Yapılan işin önemsenmemesi	Müdür	21	2,33	0,96	89	0,44	0,65
		Md.Yard.	70	2,44	1,04			
	Çalışanlarla ilgili Stres kaynakları Faktörü (Faktör3)	Müdür	21	2,51	0,67	89	0,80	0,42
		Md.Yard.	70	2,64	0,71			

P<0,05

Çalışanlarla ilgili Stres kaynakları Faktörüne (Faktör3) genel olarak bakıldığında ise; yönetici statüsü değişkenine göre, müdür ve müdür yardımcılarının genel olarak faktöre vermiş oldukları puanların aritmatik ortalamalarında anlamlı bir fark bulunmamıştır[$t_{(89)} = 0,80$,$p>0,05$].

Tablo 32.

Yönetici Statüsü değişkenine göre Yönetim ile ilgili Stres kaynakları Faktörüne (Faktör4) yaklaşımlarına Ait t – Testi Bulguları

	Yönetim ile ilgili Stres kaynakları Faktörüne İlişkin Maddeler	Yönetici Statüsü	N	$\bar{X}$	Ss	sd	t	p
M 10	Aşırı disiplin ve baskı	**Müdür**	21	2,00	0,83	89	0,98	0,33
		Md.Yard.	70	2,21	1,00			
M 11	Sıkı denetim ve gözetim	**Müdür**	21	1,90	0,83	89	1,03	0,30
		Md.Yard.	70	2,13	0,97			
M 17	Görevini yaparken engellendigi duygusuna kapılma	**Müdür**	21	2,10	0,70	89	**2,02**	**0,04***
		Md.Yard.	70	2,49	0,98			
M 21	Karar vermek için gerekli yetkiye sahip olmama	**Müdür**	21	2,29	1,05	89	**2,24**	**0,03***
		Md.Yard.	70	2,90	1,22			
M 22	Karar vermede zorlanma	**Müdür**	21	1,90	0,70	89	1,70	0,09
		Md.Yard.	70	2,23	0,95			
M 24	Yönetsel uygulamaları eleştirememe	**Müdür**	21	2,43	1,02	89	0,77	0,44
		Md.Yard.	70	2,63	1,07			
M 33	Bir işi başarabilmek için risk göze alabilme	**Müdür**	21	2,67	1,19	89	0,36	0,71
		Md.Yard.	70	2,56	1,17			
	Yönetim ile ilgili Stres kaynakları Faktörü (Faktör4)	**Müdür**	21	2,18	0,56	89	1,74	0,08
		Md.Yard.	70	2,44	0,73			

P<0,05

Okul yöneticilerinin yönetici Statüsü değişkenine göre Yönetim ile ilgili Stres kaynakları Faktörüne (Faktör4) yaklaşımlarına Ait t – Testi Bulguları **Tablo 32**'de verilmektedir.

Aşırı disiplin ve baskı(M10), Sıkı denetim ve gözetim(M11), Karar vermede zorlanma(M22), Yönetsel uygulamaları eleştirememe(M24), Bir işi başarabilmek için risk göze alabilme(M33) maddelerine müdür ve müdür yardımcılarının vermiş oldukları cevaplardaki puanların yönetici statüsü değişkenine göre aritmetik ortalamalarında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamaktadır($p>0,05$)

Madde 17. Görevini yaparken engellendigi duygusuna kapılma:* Yönetici Statüsü değişkenine göre, müdür ve müdür yardımcılarının bu maddeye vermiş oldukları puanların aritmatik ortalamalarında anlamlı bir fark bulunmuştur[$t_{(89)}=2.02$, $p<0,05$]**.

Müdürlerin($\overline{X}=2,10$) ve müdür yardımcılarının($\overline{X}=2,49$), vermiş oldukları puanların aritmetik ortalaması ile yönetici statüsü değişkenine göre bu madde düşük stres bölgesi ($1,00 \leq \overline{X} \leq 2,59$) içerisinde yer almıştır.

Madde 21. Karar vermek için gerekli yetkiye sahip olmama:* Müdür ve müdür yardımcılarının bu maddeye vermiş oldukları cevaplara göre yaklaşımlarında yönetici statüsü değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır[$t_{(89)}=2.24$, $p<0,05$]**.

Bu madde yönetici statüsü değişkenine göre, müdürlerin($\overline{X}=2,29$) vermiş oldukları puanların aritmetik ortalaması ile düşük stres bölgesi ($1,00 \leq \overline{X} \leq 2,59$) içerisinde ve müdür yardımcılarının ($\overline{X}=2,90$) vermiş oldukları puanların aritmetik ortalamaları ile optimum verimlilik bölgesinde ($2,60 \leq \overline{X} \leq 3,39$) yer almıştır.

Yönetim ile ilgili Stres kaynakları Faktörüne (Faktör4) genel olarak bakıldığında ise; yönetici statüsü değişkenine göre, müdür ve müdür yardımcılarının genel olarak faktöre vermiş oldukları puanların aritmatik ortalamalarında anlamlı bir fark bulunamamıştır[$t_{(89)}$=1.74 ,p>0,05].

Okul yöneticilerinin Yönetici Statüsü değişkenine göre İş Yükü ile ilgili Stres kaynakları Faktörüne (Faktör5) yaklaşımlarına Ait t – Testi Bulguları **Tablo 33'** de verilmektedir.

Tablo 33.

Yönetici Statüsü değişkenine göre İş Yükü ile ilgili Stres kaynakları Faktörüne (Faktör5) yaklaşımlarına Ait t – Testi Bulguları

	İş Yükü ile ilgili Stres kaynakları Faktörüne İlişkin Maddeler	Yönetici Statüsü	N	$\bar{X}$	Ss	sd	t	p
M 9	Yetersiz maaş ve maddi sorunlar	**Müdür**	21	2,86	1,19	89	0,43	0,66
		Md.Yard.	70	2,73	1,14			
M 12	Uzun ve yorucu calışma saatleri	**Müdür**	21	2,81	1,20	89	0,71	0,47
		Md.Yard.	70	2,60	1,05			
M 18	Aşırı mali sorumluluk duygusu içinde bulunma	**Müdür**	21	2,38	1,16	89	1,02	0,31
		Md.Yard.	70	2,09	1,12			
M 34	İş yükünün fazlalığı	**Müdür**	21	2,57	1,02	89	0,27	0,78
		Md.Yard.	70	2,64	1,06			
	İş Yükü ile ilgili Stres kaynakları Faktörü (Faktör 5)	**Müdür**	21	2,65	0,88	89	0,64	0,52
		Md.Yard.	70	2,51	0,81			

P<0,05

Yetersiz maaş ve maddi sorunlar(M9), Uzun ve yorucu calışma saatleri(M12), Aşırı mali sorumluluk duygusu içinde bulunma(M18), İş yükünün fazlalığı(M34) maddelerine müdür ve müdür yardımcılarının vermiş oldukları cevaplardaki

puanların yönetici statüsü değişkenine göre aritmetik ortalamalarında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamaktadır($p>0,05$).

İş Yükü ile ilgili Stres kaynakları Faktörüne (Faktör 5) genel olarak bakıldığında ise; yönetici statüsü değişkenine göre, müdür ve müdür yardımcılarının genel olarak faktöre vermiş oldukları puanların aritmatik ortalamalarında anlamlı bir fark bulunamamıştır[$t_{(89)}=0.64$,$p>0,05$].

4.5. Evrendeki Okul Yöneticilerinin Bağlı Bulunduğu Daire Değişkenine Göre Stres Kaynaklarına Yaklaşımlarına ait Bulgu ve Yorumlar

Bu bölümde okul yöneticilerinin bağlı bulunduğu daire değişkenine göre stres kaynaklarına yaklaşımlarına ait t – testi bulgulari faktör bazında ayrı ayrı incelenecektir.

Okul yöneticilerinin Yönetici Statüsü değişkenine Göre Genel Stres kaynakları Faktörüne (Faktör1) yaklaşımlarına Ait t – Testi Bulguları **Tablo 34'** de verilmektedir.

Tablo 34' deki verilere göre evrende bulunan 69 Genel Orta Öğretim (G.O.Ö.)Dairesine bağlı yönetici ve 22 Mesleki ve Teknik Öğretim (M.T.Ö.)Dairesine bağlı yöneticilerin t –testi sonucunda Bağlı Bulunduğu Daire değişkenine göre, Genel Stres Kaynakları Faktörüne (Faktör 1) ait yaklaşımları şöyledir:

Tablo 34.

Bağlı Bulunduğu Daire değişkenine Göre Genel Stres kaynakları Faktörüne (Faktör1) yaklaşımlarına Ait t – Testi Bulguları

	Genel Stres Kaynakları Faktörüne İlişkin Maddeler	Bağlı Bul. Daire	N	$\bar{X}$	Ss	sd	t	p
M 1	Görev ve yetkilerde dengesizlik	G.O.Ö.	69	2,97	1,12	89	2,01	0,05
		M.T.Ö.	22	3,50	1,05			
M 2	Görevde istikrarsızlık	G.O.Ö.	69	2,65	1,12	89	1,75	0,08
		M.T.Ö.	22	3,14	1,12			
M 3	Görevde belirsizlik	G.O.Ö.	69	2,65	1,16	89	1,00	0,32
		M.T.Ö.	22	2,95	1,25			
M 4	Siyasal karışma ve baskı	G.O.Ö.	69	2,43	1,51	89	**2,17**	**0,03***
		M.T.Ö.	22	3,23	1,47			
M 5	Halkla ilişkilerde ortaya çıkan zorluklar	G.O.Ö.	69	2,54	0,96	89	0,80	0,42
		M.T.Ö.	22	2,68	0,64			
M 6	Amirlerle ilişkilerde ortaya çıkan sürtüşme ve sorunlar	G.O.Ö.	69	2,26	0,93	89	1,99	0,05
		M.T.Ö.	22	2,68	0,83			
M 14	Bir işi belli bir sürede bitirme zorunlulugu	G.O.Ö.	69	2,74	1,19	89	0,29	0,76
		M.T.Ö.	22	2,82	1,05			
M 15	Yeterli araç-gereçten yoksun olma	G.O.Ö.	69	3,09	0,98	89	**2,79**	**0,00***
		M.T.Ö.	22	3,82	1,09			
M 27	Aşırı imza ve yazışma nedeniyle temel yönetsel /örgutsel sorunlara zaman ayıramama	G.O.Ö.	69	2,59	1,26	89	0,52	0,59
		M.T.Ö.	22	2,45	1,01			
M 28	Örgutsel amaç ve politikalara yeterince uyulmadığı duygusu	G.O.Ö.	69	2,36	1,02	89	1,76	0,08
		M.T.Ö.	22	2,77	0,92			
M 31	Sorumluluk almaktan kaçınma	G.O.Ö.	69	2,10	1,25	89	**2,58**	**0,01***
		M.T.Ö.	22	2,68	0,78			
M 32	Başarının ödullendirilmeyeceği kaygısı	G.O.Ö.	69	2,65	1,33	89	1,91	0,06
		M.T.Ö.	22	3,27	1,31			
P<0,05	**Genel Stres Kaynakları Faktörü (Faktör 1)**	G.O.Ö.	69	2,58	0,83	89	**2,42**	**0,02***
		M.T.Ö.	22	3,00	0,64			

Görev ve yetkilerde dengesizlik (M1), Görevde istikrarsızlık(M2), Görevde belirsizlik(M3), Halkla ilişkilerde ortaya çıkan zorluklar(M5), Amirlerle ilişkilerde ortaya çıkan sürtüşme ve sorunlar(M6), Bir işi belli bir sürede bitirme zorunlulugu(M14), Aşırı imza ve yazışma nedeniyle temel yönetsel / örgutsel sorunlara zaman ayıramama(M27), Örgutsel amaç ve politikalara yeterince uyulmadığı duygusu(M28), Başarının ödullendirilmeyeceği kaygısı(M32) maddelerine müdür ve müdür yardımcılarının vermiş oldukları cevaplardaki puanların yönetici statüsü değişkenine göre aritmetik ortalamalarında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamaktadır($p>0,05$).

Madde 4. Siyasal karışma ve baskı:* G.O.Ö. dairesine bağlı yöneticilerin ve M.T.Ö. dairesine bağlı yöneticilerin bu maddeye vermiş oldukları puanların bağlı bulunduğu daire değişkenine göre aritmetik ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur[$t_{(89)}= 2.17, p<0,05$].**

M.T.Ö. dairesine bağlı yöneticilerin ($\overline{X}$ =3,23) vermiş oldukları cevaplardaki aritmetik otalamaları optimum verimlilik bölgesi ($2,60 \leq \overline{X} \leq 3,39$) içerisinde çıkmasına rağmen, G.O.Ö. dairesine bağlı yöneticilerin ($\overline{X}$ = 2,43) verdikleri puanların aritmetik ortalamaları düşük stres bölgesi ($1,00 \leq \overline{X} \leq 2,59$) içerisinde çıkmıştır.

Madde 15. Yeterli araç-gereçten yoksun olma:* Bu maddeye G.O.Ö. dairesine bağlı yöneticilerin ve M.T.Ö. dairesine bağlı yöneticilerin vermiş oldukları cevaplardaki puanların bağlı bulunduğu daire değişkenine göre aritmetik ortalamalarında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur **[$t_{(89)}= 2,79, p<0,05$].

G.O.Ö. dairesine bağlı yöneticiler ($\overline{X}$ = 3,09) vermiş oldukları puanlarla, bu maddeyi optimum verimlilik bölgesinde ($2,60 \leq \overline{X} \leq 3,39$), M.T.Ö. dairesine bağlı yöneticiler ($\overline{X}$ = 3,82) ise vermiş oldukları puanların aritmetik ortalaması ile, bu maddeyi yüksek stres bölgesi ($3,40 \leq \overline{X} \leq 5,00$) içerisinde yer vermişlerdir.

Madde 31. Sorumluluk almaktan kaçınma:* G.O.Ö. dairesine bağlı yöneticilerin ve M.T.Ö. dairesine bağlı yöneticilerin bu maddeye vermiş oldukları cevaplardaki puanları arasında bağlı bulunduğu daire değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur[$t_{(89)}$= **2.58, p<0,05].

Bu madde, G.O.Ö. dairesine bağlı yöneticilerin ($\overline{X}$ = 2,10) verdikleri puanların aritmetik ortalamaları ile düşük stres bölgesi ($1,00 \leq \overline{X} \leq 2,59$) içerisinde ve M.T.Ö. dairesine bağlı yöneticilerin ($\overline{X}$ = 2,32) vermiş oldukları puanların aritmetik ortalaması ile optimum verimlilik bölgesinde ($2,60 \leq \overline{X} \leq 3,39$) içerisinde çıkmıştır.

Genel Stres Kaynakları Faktörü (Faktör 1): G.O.Ö. dairesine bağlı yöneticilerin ve M.T.Ö. dairesine bağlı yöneticilerin bu maddeye vermiş oldukları cevaplara göre yaklaşımlarında bağlı bulunduğu daire değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur[$t_{(89)}$ **=2.42, p<0,05**].

Faktöre genel olarak bakıldığında, bağlı bulunduğu daire değişkenine göre, G.O.Ö. dairesine bağlı yöneticilerin ($\overline{X}$ = 2,58) vermiş oldukları puanların aritmetik ortalaması ile düşük stres bölgesi ($1,00 \leq \overline{X} \leq 2,59$) içerisinde ve M.T.Ö. dairesine bağlı yöneticilerin($\overline{X}$ = 3,00) vermiş oldukları cevapların aritmetik ortalaması ile optimum verimlilik bölgesinde ($2,60 \leq \overline{X} \leq 3,39$) yer almıştır.

Okul yöneticilerinin Bağlı bulunduğu Daire değişkenine göre Sosyal Stres kaynakları Faktörüne (Faktör2) yaklaşımlarına Ait t – Testi Bulguları **Tablo 35'**de verilmektedir.

Tablo 35' deki verilere göre evrende bulunan 69 Genel Orta Öğretim (G.O.Ö.)Dairesine bağlı yönetici ve 22 Mesleki ve Teknik Öğretim (M.T.Ö.) Dairesine bağlı yöneticilerin t –testi sonucunda Bağlı Bulunduğu Daire değişkenine göre, Sosyal Stres Kaynakları Faktörüne (Faktör 1) ait yaklaşımları şöyledir:

Tablo 35.

Bağlı bulunduğu Daire değişkenine göre Sosyal Stres kaynakları Faktörüne (Faktör2) yaklaşımlarına Ait t – Testi Bulguları

	Sosyal Stres Kaynakları Faktörüne İlişkin Maddeler	Bağlı Bul. Daire	N	$\bar{X}$	Ss	sd	t	p
M 19	Vatandaş tarafından şikayet edilme	**G.O.Ö.**	69	1,84	0,86	89	0,14	0,88
		M.T.Ö.	22	1,86	0,56			
M 20	Güven vermeyen bir ortamda çalışma	**G.O.Ö.**	69	2,22	1,27	89	0,38	0,70
		M.T.Ö.	22	2,32	0,99			
M 23	Yönetimi geliştirme için gereken tedbirleri zamanında alamama	**G.O.Ö.**	69	2,41	1,08	89	0,17	0,86
		M.T.Ö.	22	2,36	0,95			
M 25	Kararlara katılamama	**G.O.Ö.**	69	2,38	1,08	89	0,65	0,94
		M.T.Ö.	22	2,36	0,72			
M 26	Haberleşme kanallarının dışında kalma dışlanma	**G.O.Ö.**	69	2,14	1,26	89	0,21	0,83
		M.T.Ö.	22	2,09	0,97			
M 36	Aile sorunlarının çalışma hayatını olumsuz etkilemesi	**G.O.Ö.**	69	1,84	1,18	89	0,29	0,77
		M.T.Ö.	22	1,77	0,87			
M 37	İş yerindeki sorunların eve taşınması	**G.O.Ö.**	69	1,70	0,94	89	0,57	0,56
		M.T.Ö.	22	1,59	0,66			
M 38	Aileye ve sosyal yaşama yeterli zaman ayıramama	**G.O.Ö.**	69	2,17	0,92	89	1,16	0,25
		M.T.Ö.	22	2,41	0,79			
M 39	Yurt içinde ve yurt dışında mesleki yönden kendini geliştirme imkanının sağlanmaması	**G.O.Ö.**	69	2,72	1,09	89	**2,07**	**0,04***
		M.T.Ö.	22	3,27	1,07			
M 40	İşin monoton olması	**G.O.Ö.**	69	2,48	1,03	89	0,12	0,90
		M.T.Ö.	22	2,45	0,67			
	Sosyal Stres Kaynakları Faktörü (Faktör 2)	**G.O.Ö.**	69	2,18	0,73	89	0,44	0,65
		M.T.Ö.	22	2,25	0,47			

P<0,05

Vatandas tarafından şikayet edilme(M19), Güven vermeyen bir ortamda çalışma(M20), Yönetimi geliştirme için gereken tedbirleri zamanında alamama(M23), Kararlara katılamama(M25), Haberleşme kanallarının dışında kalma dışlanma(M26), Aile sorunlarının çalışma hayatını olumsuz etkilemesi(M36), İş yerindeki sorunların eve taşınması(M37), Aileye ve sosyal yaşama yeterli zaman ayıramama(M38), İşin monoton olması(M40) maddelerinde bağlı bulunduğu daire değişkenine göre, Genel Orta Öğretim dairesine bağlı yöneticilerin ve Mesleki Teknik Öğretim dairesine bağlı yöneticilerin vermiş oldukları puanların aritmatik ortalamalarında anlamlı bir fark bulunmamıştır($p>0,05$)

Madde 39. Yurt içinde ve yurt dışında mesleki yönden kendini geliştirme imkanının sağlanmaması: Bağlı bulunduğu daire değişkenine göre, G.O.Ö. dairesine bağlı yöneticilerin ve M.T.Ö. dairesine bağlı yöneticilerin bu maddeye vermiş oldukları puanların aritmatik ortalamalarında anlamlı bir fark bulunmuştur**[$t_{(89)}=2.07$, $p<0,05$].**

Bu madde G.O.Ö. dairesine bağlı yöneticilerin ($\overline{X}=$ 2,72) ve M.T.Ö. dairesine bağlı yöneticilerin ($\overline{X}=$ 3,27) vermiş oldukları puanların aritmetik ortalamaları ile optimum verimlilik bölgesinde ($2,60 \leq \overline{X} \leq 3,39$) yer almıştır.

Sosyal Stres Kaynakları Faktörüne (Faktör 2) genel olarak bakıldığında,bağlı bulunduğu daire değişkenine göre, G.O.Ö. dairesine bağlı yöneticilerin ve M.T.Ö. dairesine bağlı yöneticilerin bu maddeye vermiş oldukları puanların aritmatik ortalamalarında anlamlı bir fark bulunmamıştır[$t_{(89)}=0.44$, $p>0,05$].

Okul yöneticilerinin bağlı Bulunduğu Daire değişkenine göre Çalışanlarla ilgili Stres kaynakları Faktörüne (Faktör3) yaklaşımlarına Ait t – Testi Bulguları **Tablo 36'** de verilmektedir.

Sicil ve değerlendirme ile ilgili sorunlar(M8), Yeterince eğitilmemiş ve yetiştirilmemiş personelle çalışma mecburiyeti(M13), Çalışanlar arasındaki yükselme

hırsı ve rekabete bağlı olarak ortaya çıkan sorunlar(M16), Çalışanlar arasında uyumsuz davranışların çokluğu(M29), Çalışanlar arasındaki tartışma ve anlaşmazlıkların varlığı(M30), Yapılan işin önemsenmemesi(M35) maddelerinde bağlı bulunduğu daire değişkenine göre, Genel Orta Öğretim dairesine bağlı yöneticilerin ve Mesleki Teknik Öğretim dairesine bağlı yöneticilerin vermiş oldukları puanların aritmatik ortalamalarında anlamlı bir fark bulunmamıştır(p>0,05).

Tablo 36.

Bağlı Bulunduğu Daire Değişkenine göre Çalışanlarla ilgili Stres kaynakları Faktörüne (Faktör3) yaklaşımlarına Ait t – Testi Bulguları

	Çalışanlarla ilgili Stres kaynakları Faktörüne İlişkin Maddeler	Bağlı Bul. Daire	N	$\bar{X}$	Ss	sd	t	p
M 7	Astlarla ilişkilerde ortaya çıkan sürtüşme ve sorunlar	**G.O.Ö.**	69	2,61	0,87	89	**2,26**	**0,03***
		M.T.Ö.	22	3,09	0,86			
M 8	Sicil ve değerlendirme ile ilgili sorunlar	**G.O.Ö.**	69	2,04	1,07	89	1,71	0,09
		M.T.Ö.	22	2,41	,796			
M 13	Yeterince eğitilmemiş ve yetiştirilmemiş personelle çalışma mecburiyeti	**G.O.Ö.**	69	2,99	1,02	89	0,42	0,67
		M.T.Ö.	22	3,09	1,01			
M 16	Çalışanlar arasındaki yükselme hırsı ve rekabete bağlı olarak ortaya çıkan sorunlar	**G.O.Ö.**	69	2,29	1,00	89	0,83	0,41
		M.T.Ö.	22	2,45	0,73			
M 29	Çalışanlar arasında uyumsuz davranışların çokluğu	**G.O.Ö.**	69	2,86	1,01	89	1,02	0,31
		M.T.Ö.	22	3,09	0,92			
M 30	Çalışanlar arasındaki tartışma ve anlaşmazlıkların varlığı	**G.O.Ö.**	69	2,70	0,99	89	1,38	0,17
		M.T.Ö.	22	3,05	1,04			
M 35	Yapılan işin önemsenmemesi	**G.O.Ö.**	69	2,38	1,03	89	0,67	0,50
		M.T.Ö.	22	2,55	1,01			
	Çalışanlarla ilgili Stres kaynakları Faktörü (Faktör3)	**G.O.Ö.**	69	2,50	0,73	89	1,78	0,08
		M.T.Ö.	22	2,81	0,56			

P<0,05

Madde 7. Astlarla ilişkilerde ortaya çıkan sürtüşme ve sorunlar(M7): Bağlı bulunduğu daire değişkenine göre, G.O.Ö. dairesine bağlı yöneticilerin ve M.T.Ö. dairesine bağlı yöneticilerin bu maddeye vermiş oldukları puanların aritmatik ortalamalarında anlamlı bir fark bulunmuştur**[$t_{(89)}$ =2.26, p<0,05].**

Bu madde G.O.Ö. dairesine bağlı yöneticilerin ($\overline{X}$ = 2,61) ve M.T.Ö. dairesine bağlı yöneticilerin ($\overline{X}$ = 3,09) vermiş oldukları puanların aritmetik ortalamaları ile optimum verimlilik bölgesinde ($2,60 \leq \overline{X} \leq 3,39$) yer almıştır.

Çalışanlarla ilgili Stres kaynakları Faktörüne (Faktör3) genel olarak bakıldığında ise; bağlı bulunduğu daire değişkenine göre, G.O.Ö. dairesine bağlı yöneticilerin ve M.T.Ö. dairesine bağlı yöneticilerin genel olarak faktöre vermiş oldukları puanların aritmatik ortalamalarında anlamlı bir fark bulunmamıştır [$t_{(89)}$ = 1.78 ,p>0,05].

Okul yöneticilerinin bağlı bulunduğu daire değişkenine göre Yönetim ile ilgili Stres kaynakları Faktörüne (Faktör4) yaklaşımlarına Ait t – Testi Bulguları **Tablo 37**'de verilmektedir.

Aşırı disiplin ve baskı(M10), Sıkı denetim ve gözetim(M11), Görevini yaparken engellendigi duygusuna kapılma(M17), Karar vermek için gerekli yetkiye sahip olmama(M21), Karar vermede zorlanma(M22), Yönetsel uygulamaları eleştirememe(M24), Bir işi başarabilmek için risk göze alabilme(M33) maddelerinde bağlı bulunduğu daire değişkenine göre, Genel Orta Öğretim dairesine bağlı yöneticilerin ve Mesleki Teknik Öğretim dairesine bağlı yöneticilerin vermiş oldukları puanların aritmatik ortalamalarında anlamlı bir fark bulunmamıştır(p>0,05).

Yönetim ile ilgili Stres kaynakları Faktörüne (Faktör4) genel olarak bakıldığında ise; bağlı bulunduğu daire değişkenine göre,G.O.Ö. dairesine bağlı yöneticilerin ve M.T.Ö. dairesine bağlı yöneticilerin genel olarak faktöre vermiş

oldukları puanların aritmatik ortalamalarında anlamlı bir fark bulunamamıştır [$t_{(89)}$=1.78 ,p>0,05].

Tablo 37.

Bağlı bulunduğu daire değişkenine göre Yönetim ile ilgili Stres kaynakları Faktörüne (Faktör4) yaklaşımlarına Ait t – Testi Bulguları

	Yönetim ile ilgili Stres kaynakları Faktörüne İlişkin Maddeler	Bağlı Bul. Daire	N	$\bar{X}$	Ss	sd	t	p
M 10	Aşırı disiplin ve baskı	G.O.Ö.	69	2,07	0,91	89	1,47	0,15
		M.T.Ö.	22	2,45	1,10			
M 11	Sıkı denetim ve gözetim	G.O.Ö.	69	2,13	0,90	89	0,87	0,38
		M.T.Ö.	22	1,91	1,06			
M 17	Görevini yaparken engellendigi duygusuna kapılma	G.O.Ö.	69	2,36	1,01	89	0,73	0,46
		M.T.Ö.	22	2,50	0,67			
M 21	Karar vermek için gerekli yetkiye sahip olmama	G.O.Ö.	69	2,65	1,30	89	1,87	0,06
		M.T.Ö.	22	3,09	0,81			
M 22	Karar vermede zorlanma	G.O.Ö.	69	2,06	0,88	89	1,78	0,08
		M.T.Ö.	22	2,45	0,91			
M 24	Yönetsel uygulamaları eleştirememe	G.O.Ö.	69	2,51	1,10	89	1,32	0,19
		M.T.Ö.	22	2,82	0,90			
M 33	Bir işi başarabilmek için risk göze alabilme	G.O.Ö.	69	2,46	1,19	89	1,85	0,07
		M.T.Ö.	22	2,95	1,04			
	Yönetim ile ilgili Stres kaynakları Faktörü (Faktör4)	G.O.Ö.	69	2,32	0,73	89	1,78	0,08
		M.T.Ö.	22	2,59	0,59			

P<0,05

Okul yöneticilerinin Bağlı Bulunduğu Daire değişkenine göre İş Yükü ile ilgili Stres kaynakları Faktörüne (Faktör5) yaklaşımlarına Ait t – Testi Bulguları **Tablo 38'** de verilmektedir.

Tablo 38.

Bağlı Bulunduğu Daire değişkenine göre İş Yükü ile ilgili Stres kaynakları Faktörüne (Faktör5) yaklaşımlarına Ait t – Testi Bulguları

	İş Yükü ile ilgili Stres kaynakları Faktörüne İlişkin Maddeler	Bağlı Bul. Daire	N	$\bar{X}$	Ss	sd	t	p
M 9	Yetersiz maaş ve maddi sorunlar	G.O.Ö.	69	2,70	1,10	89	0,48	0,40
		M.T.Ö.	22	2,95	1,29			
M 12	Uzun ve yorucu calışma saatleri	G.O.Ö.	69	2,67	1,09	89	0,28	0,78
		M.T.Ö.	22	2,59	1,09			
M 18	Aşırı mali sorumluluk duygusu içinde bulunma	G.O.Ö.	69	2,14	1,20	89	0,15	0,87
		M.T.Ö.	22	2,18	0,90			
M 34	İş yükünün fazlalığı	G.O.Ö.	69	2,68	1,02	89	0,83	0,41
		M.T.Ö.	22	2,45	1,14			
	İş Yükü ile ilgili Stres kaynakları Faktörü (Faktör 5)	G.O.Ö.	69	2,54	0,82	89	0,00	0,99
		M.T.Ö.	22	2,54	0,85			

P<0,05

Yetersiz maaş ve maddi sorunlar(M9), Uzun ve yorucu calışma saatleri(M12), Aşırı mali sorumluluk duygusu içinde bulunma(M18), İş yükünün fazlalığı(M34) maddelerinde bağlı bulunduğu daire değişkenine göre, Genel Orta Öğretim dairesine bağlı yöneticilerin ve Mesleki Teknik Öğretim dairesine bağlı yöneticilerin vermiş oldukları puanların aritmatik ortalamalarında anlamlı bir fark bulunmamıştır($p>0,05$).

İş Yükü ile ilgili Stres kaynakları Faktörüne (Faktör 5) genel olarak bakıldığında ise; bağlı bulunduğu daire değişkenine göre, G.O.Ö. dairesine bağlı yöneticilerin ve M.T.Ö. dairesine bağlı yöneticilerin genel olarak faktöre vermiş oldukları puanların aritmatik ortalamalarında anlamlı bir fark bulunamamıştır [$t_{(89)}=0.00$,$p>0,05$].

BÖLÜM V

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde, araştırmanın amacına yönelik soruların çözümlenmesiyle elde edilen bulgular sonucunda ulaşılan sonuçlara ve bulgular ışığında geliştirilen önerilere yer verilecektir.

5.1. Sonuçlar

Yapılan araştıma neticesinde, araştırma evrenindeki okul yöneticilerin stres kaynaklarına yaklaşımlarında şu sonuçlara ulaşılmıştır:

- Evrendeki okul yöneticilerinin faktörlere yaklaşımları Genel Stres Kaynaklarını ilk sırada ve Çalışanlar ile ilgili stres kaynaklarını ise ikinci sırada önemli stres kaynağı olarak belirlemiştir. Yöneticilerin tüm stres kaynaklarına yaklaşımları incelendiğinde, bu faktörler orta düzeyde (optimum) stres yaratmakta olduğu tesbit edilmiştir. Diğer faktörlerin önem sıralaması ise sırasıyla İş yükü ile ilgili stres kaynakları, Yönetim ile ilgili stres kaynakları, Sosyal stres kaynaklarıdır. Ancak bu faktörler düşük stres bölgesi içerisindedir.

- Okul yöneticilerinin tamamının genel olarak stres kaynaklarına yaklaşımları "Yeterli araç ve gereçten yoksun olmak" maddesini ilk sırada öncelikli stres kaynağı olarak ortaya çıkarmıştır. "Görev ve yetkilerde dengesizlik" ve "Yeterince eğitilmemiş ve yetiştirilmemiş personelle çalışma mecburiyeti" maddeleri ise ikinci ve üçüncü sırada öneme sahip stres kaynağı olarak belirlenmiştir.Ama tüm bu stres kaynakları yüksek düzeyde strese yol açmamaktadır.

- Sosyal stres kaynakları içerisinde tüm maddeler düşük stres bölgesi içerisinde çıkarken, sadece "Yurt içinde ve dışında mesleki yönden kendini geliştirme imkanının sağlanmaması" optimum stres bölgesi içerisinde çıkan tek maddedir.

- Evrendeki okullarda görev yapan kadın yöneticiler, erkek yöneticiler kadar kararlara katılamadıklarını, okul yönetimini ilgilendiren uygulamalarda yargılarını ifade edemediklerini belirtmişlerdir. Erkek yöneticiler için fazla bir stres yaratmıyan bu madde, kadın yöneticiler için daha büyük bir stres kaynağıdır.

- Aynı zamanda kadın yöneticilerin yönetimi geliştirme için gerekli tedbirleri zamanında alamamalarından dolayı önemli ölçüde yüksek seviyede strese girdikleri ortaya çıkmıştır.

- Erkek yöneticilerin yaklaşımları mesai ve çalışma saatlerinin uzun ve yorucu olduğundan dolayı daha fazla strese girdikleri yönündedir. Çalışma saatlerinin uzun ve yorucu olması yöneticilerin çoğu için stres teşkil etmektedir. Bu madde 6-10 yıl arasında ve 11-15 yıl arasında mesleki kıdeme sahip yöneticiler için düşük düzeyde iken, mesleğine yeni başlamış, yöneticilik kariyerinin başında olan 5 yıl ve daha az mesleki kıdeme sahip yöneticiler için aşırı oranda kendini hissettirmektedir.

- Evrendeki tüm yöneticiler için görev ve yetkilerde dengesizlik olması önemli ölçüde strese sebep olmaktadır. Hatta bu stres kaynağı 6-10 yıl arasında mesleki kıdeme sahip yöneticilerin yaklaşımlarında, tüm anket sonuçları içerisinda en yüksek seviyede stres kaynağı olarak tesbit edilmişdir.

- 6-10 yıl ve 11-15 yıl mesleki kıdeme sahip yöneticiler için en önemli stres kaynaklarından bir tanesi siyasal karışma ve baskı olmaktadır. Bu stres kaynağı müdür yardımcılığı yapan yöneticiler için, müdürlerden daha yüksek oranda stres teşkil etmektedir. Bu madde, Mesleki ve teknik Öğretime bağlı okullarda görev

yapan yöneticiler içinde, Genel Orta Öğretime bağlı okullarda görev yapan yöneticilere oranla daha yüksek seviyede bir stres kaynağıdır.

- Evrendeki tüm yöneticiler yurt içinde ve yurt dışında mesleki yönden kendini geliştirme imkanının sağlanmadığını belirtmişlerdir.Bu durum görevlerinde yeni, kendini geliştirmek, kariyer yapmak isteyen genç yöneticiler, özellikle Mesleki ve Teknik Öğretim dairesine bağlı yöneticiler için daha fazla stres oluşturmaktadır.

- 6-10 yıl arasında ve 16-20 yıl arasında mesleki kıdeme sahip yöneticiler için astlarla ilişkilerde ortaya çıkan sürtüşme ve sorunlar önemli stres kaynağı olarak karşımıza çıkmaktadır. Özellikle bu stres kaynağı ve mesleki kıdemi 6-10 arasındaki genç yöneticiler için aşırı strese sebep olmaktadır. Mesleki ve teknik Öğretime bağlı yöneticilerde bu stres kaynağının, diğer yöneticilere göre daha yüksek seviyede stres yarattığı görülmüştür. Bunun beraberinde çalışanlar arasındaki uyumsuz davranışlar, tartışmalar ve anlaşmazlıklarda bu yöneticiler için kayda değer stres kaynaklarıdır.

- Yine mesleki kıdemi 6-10 yıl arasında olan yöneticiler, diğer yöneticilere oranla daha fazla yapılan işin önemsenmemesinden dolayı aşırı strese girdiklerini ortaya koymuşlardır. Çalışanlarla ilgili stres kaynakları faktöründeki maddelerin geneli 6-10 yıl arasında kıdeme sahip yöneticiler için yüksek seviyelerde stres kaynağıdır.

- Sorumluluk almaktan kaçınma güdülerinin, evrendeki müdür yardımcıları için, müdürlere oranla daha fazla strese sebep olduğu belirlenmiştir. Bununla beraber, yapılan işin monoton olmasından, karar vermek için gerekli yetkiye sahip olmamalarından ve görevini yaparken engellendiği duygusuna kapıldıklarından dolayı müdür yardımcıları müdürlere oranla daha yüksek strese girdikleri ortaya çıkmıştır.Ama bu stres kaynakları yöneticileri aşırı düzeyde etkilememektedir.

- Yeterli araç ve gereçten yoksun olmak evrendeki tüm okul yöneticileri için önemli ölçüde stres teşkil etmektedir. Bu stres kaynağı özellikle Mesleki ve Teknik Öğretim dairesine bağlı okullardaki yöneticiler için aşırı seviyede yüksek strese sebep olmaktadır.

Günümüzde çalışanlar ve yöneticiler çok degişik, belirsizliğin hakim oldugu iş ortamlarında çalışmaktadırlar. Özellikle stres yaratan faktörler, yönetici ve çalışanların kontrol altına alamayacakları nitelikte olduğu zaman, yönetici ve çalışanlar bu ortamlara özveri ve uyum göstermekte zorlanmaktadırlar. Stresle etkili bir biçimde başa çıkılması gerekir. Ama stresle başa çıkmada herkes için iyi olan ortak bir çözüm yolu yoktur. Her bireyi strese maruz bırakan stres kaynakları araştırmanın uygulandığı evrene ve çağın koşullarına ve elde bulunan olanaklara göre farklılıklar gösterir. Dünyanın her ülkesinde, hatta bu ülkelerin her köşesindeki bireylerin etkilendiği stres kaynakları ve etkilenme düzeyleri farklıdır.

Yapılan bu araştırma sonucunda da K.K.T.C.'de araştırma evreninde okullarda görev yapan yöneticileri etkileyen stres kaynakları ve bu kaynakların bireye ve performansına etkileme dereceleri bu sonuçlarla ortaya konulmuştur.

Okul yöneticilerini etkileyen bu stres kaynaklarıyla başa çıkabilmek için aşağıdaki şu önerilerin dikkate alınması gereklidir.

5.2. Öneriler

- Gelişmiş ülkelerde olduğu gibi; K.K.T.C.'de kendi kültürünü ve vizyonunu yansıtan, amaçları doğrultusunda oluşturduğu eğitim politikaları olmalıdır. Bu politikalar değişen hükümetlere göre değil, değişen çağın koşullarına göre düzenlenmelidir.

- Maalesef siyasi kadrolaşmadan nasiplenmemiş bir yönetimden yoksun olmamız ve bunun da idarenin nesnelliğine tarafsızlığına gölge düşürmesi, siyasi etkilenme ve baskılar, hem yürütülen faaliyetin niteliğini ve kalitesini olumsuz yönde etkilemekte hem de çalışanlar üzerinde haksız uygulamaların ortaya çıkmasına sebep olmaktadır.Yaşanan siyasi kadrolaşmalar sayesinde yönetici kadrolarında yapılan değişiklikler ile bilgi ve deneyim birikimi avantajlarının kullanılması arasında süren çelişkilerin varlığı. Türk toplumunun yaşadığı ve yaşamakta olduğu çelişkiler arasındadır (Yayla, 2003:461).

Hangi düzeyde olduğuna bakılmaksızın, her düzeydeki siyasal karışma ve baskı, okul yöneticilerinin yönetsel etkinlik ve bağımsızlıklarını engelleyerek başarısızlıklarına neden olabilmektedir. Okulardaki görevlendirmeler, atamalar ve alınan kararlar üzerinde siyasal karışma ve baskı ortadan tamamen kalkmalı ve siyasi kuruluşlar, sivil toplum örgütleri ve sendikalar eğitim proğramları üzerinden propaganda yapmamalıdır. Ayrıca yöneticilerin siyasal karışma ve baskılara karşı okullarını ve kendilerini -görevleriyle ilgili- koruyabilecek yasal bir düzenlemeler yapılmalıdır.

- Okulların sahip olduğu araç ve gereçler, örgütsel amaçları gerçekleştirebilecek yenilik ve yeterlikte –nitelik ve nicelik- olmalıdır. Özellikle tüm dünyanın önem verdiği meslek eğitimini kendi kaynak ve imkanları ile vermeye çalışan, Mesleki ve teknik Öğretime bağlı okullardaki meslek dersleri ve atelyelerde kullanılacak ders materyalleri, alet ve makineler okul bünyesine kazandırılmalı ve çağın ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde modernize edilmelidir.

Bilgi teknolojilerine yönelik olarak üretilen politikalar, öğrenen okulun kurulmasını amaçlamalıdır. Eğitim sisteminin en stratejik parçası olan okulun daha etkili hale getirilmesi için, her okulu kendi kendine yetebilen, öğrenen ve bilgi teknolojilerini kullanabilen bir kurumsal yapıya dönüştürmek gerekir.(Çelik,1998:835).

- Yöneticiler astlarla ilişkilerini yeterli seviyede tutamazlarsa çalışanlar ile kendisi arasında sürtüşme ve sorunlar baş gösterecektir.Bu aslında yöneticinin örgütü yönetmesindeki başarı düzeyininde bir göstergesidir. Yöneticilerin görevlendirme ve değerlendirmelerde –dini, dili, ırkı, siyasi görüşü ne olursa olsun- çalışanlarına karşı adil davranması ve başarılarında takdir etmesi, ilişkilerde olumlu bir yaklaşımda bulunması aralarındaki çatışmayı önemli ölçüde azaltacaktır.

Yöneticilerin çalışanlarla iyi bir iletişim kurması stres yönetiminde önemlidir. İşleriyle ve kendilerini etkileyen diğer koşullarla ilgili çalışanlara bilgi verilmesi durumlarını denetimleri altında bulundurma hissini onlara verecek ve örgüte bağlılıklarını arttıracaktır(Crampton.vd., 1995: 17-18).

Bunların dışında ast-üst ilişkileri çerçevesinde ortaya çıkan ve üstün asta karşı gösterdiği olumsuz ve cezalandırıcı davranışlarda çalışanlar üzerinde stres yaratan ciddi stresörlerdendir. Amir ile memur arasındaki ilişkinin işe yansıması sonucunda bazı çalışanlara karşı duyulan *"bunun burnunu biraz sürtmek lazım"* anlayışı çalışan üzerinde stres yaratıcı faktörlerden biridir. O zaman amiriyle olumsuz ilişkiler içinde olmasının sonucunu çalışma arkadaşlarına nazaran daha fazla çalışarak çekmek zorunda olması kişide stres yaratabilir(Cam, 2004:5).

İş yerlerinde eksiksiz tasarımlanmış işler ve iş çizelgeleri bazı bireyler için stresin yatışmasına yardımcı olabilir. Örgütsel kültür de stres yönetimine katkıda bulunabilir. Sözgelimi, işbirliği, yardımlaşma, anlayış, güven ve açıklık temeline dayanan bir örgütsel kültürün stresi azaltıcı etkisi olacaktır. Tersine, iş yerinde işle ilişkili ekip çalışmasının olmadığı, herkesin kişisel davrandığı, yardımlaşma ve birlikte sorun çözme yerine kişisel yarışma, kayırma ve güç mücadelesinin hakim olduğu örgüt içi durumlar önemli bir stres kaynağıdır. Bireyler bir örgüte girdiklerinde, o örgütün ortak değer ve normlarına uyum sağlamak ve örgüt içinde üyesi oldukları alt grup ile özdeşleşmek durumunda kalırlar. Bireylerin grubun değer ve normlarını kabul süresince yaşadığı durumlar strese karşı pozisyonlarını da belirleyecektir (Güney, 2000: 440-441).

- Örgüt içinde kariyer olanakları boyutunda açık ve net olması, personel üzerinde olumlu etki yapmaktadır. Bu nedenle personelin örgütün organizasyon boyutunda çok şey bilmesi ve uzun vadede kariyer geliştirme potansiyelini, buna göre anlayıp geliştirmesi; gerek aile yaşamı ve gerekse görev boyutunda bireyin strese girmemesini sağlar(Palmer ve Hyman, 1993:23)

Okullarda, öğretmenler ve yöneticilere yönelik, yükselme ve ilerleme basamakları belirlenir ve bu ilerleme tüm okul çalışanı tarafından kavranırsa, çalışanlar kendilerini istedikleri hedeflere göre yetiştirmeye çalışacaklardır. İyi bir kariyer yapmak ve mesleğinde ilerlemek isteyen öğretmen ve yöneticilere bu istekleri doğrultusunda K.K.T.C. içerisinde veya yurt dışında akademik kariyer yapma imkanının sağlanması gerekmektedir. .Bunun yanısıra hizmetiçi kurslarının sayısı ve kapasiteleri artırılıp, yöneticiler ve başta meslek dersi öğretmenleri olmak üzere, tüm branşlardaki öğretmenlere mesleği hakkında yeterli bilgi ve tecrübe kazandırılması çalışmalarına gereken önem verilip, hız kazandırılmalıdır.Yöneticiler, yapacağı çalışmalar sonunda geleceğinin ne olacağını bilirse daha az olumsuz stres yaşayacaktır.

- Kişinin kendi çalıştığı kurumlardaki karar verme süresinde bir birey olarak etkisinin olup olmaması yada kararları etkileme derecesi önemlidir. Kuşkusuz, bir yönetici bazen karar vermekten kaçınır. Bu durum zamanın yetersiz olduğu veya o işe bulaşmak istemediğinde olur. Ancak karar verme aşamasında katkıda bulunmak isteyipte dışta bırakıldığı zaman kızgınlık ve stres yaşadığı bir gerçektir. Özellikle yöneticiyi etkileyen kararlarla ilgili olarak fikrinin hiç sorulmadığı durumda geçerlidir (Şahin, 1994:27-30; Akt: Duymaz, 1999:8)

Okul yöneticilerinin, özellikle kadın yöneticilerin alınan kararlara katılamamaları nedeniyle, önemli bir yönetsel sürecin -karar verme- dışında kaldıkları algısıyla örgüt için değersizleşecekleri hissine kapılmaları önemli bir stres kaynağı olarak görülmektedir.. Yöneticilerin yönetim uygulamalarına ilişkin yargılarını ifade edemeyerek bastırılmaları, örgütsel bütünleşmeyi engelleyecek

sonuçlar yaratabileceği unutulmamalıdır. Bu nedenler göz önünde tutularak, tüm yöneticilerin alınan yönetsel kararlara ve uygulamalara yönelik yargılarını ifade edebilmesi sağlanmalı ve görüşleri dikkate alınarak, örgüt içerisindeki önemi vurgulanmalıdır.

- Görevini yaparken engellemelerle karşılaşan okul yöneticileri iş yapmama davranışına kadar varacak tepkiler geliştirebilirler. Yöneticiler, yönetsel kararları alırken ve bu kararları uygularken -yasa ve yönetmeliklerde belirlenen çerçevede- örgüt içi veya örgüt dışında karşılaşabilecekleri engellemeler ve tehditlere karşı hukuki düzenlemeler ile korunmalı ve desteklenmelidir.

- Okullarda çalışanlar için, mesai saatleri eğitimin yapıldığı vakitlerdir. Ama yöneticiler, diğer çalışanlardan daha uzun sürelerde görevleri başında bulunmak zorundadırlar.Bunun sonucunda ise; yorgunluk, bitkinlik ve doğal olarak stres ortaya çıkmaktadır. Buna birde bu uzun ve yorucu mesai satlerinde yöneticiye aşırı iş yükü yüklendiğinde stres aşırı düzeylere ulaşmaktadır. Bu durum kişinin ailesine ve sosyal yaşama vakit ayıramamasına neden olmaktadır. Bütün bu olumsuzlukları minimuma indirgemek için yapılması gerekli görülen hususlar, yapılacak düzenlemeler ile çalışma ve fazla mesai saatlerinin ve bunun karşılığı olan hakedişler ile ilgili barem katsayıları v.b. kriterlerin yeniden düzenlenmesi gerekir. Ayrıca çalışan ve yöneticinin, harcadığı eforun bedelinin yeterli olduğunu düşünmesi, hakedişlerin zamanında ve eksiksiz yapıldığı güvencesini hissetmesi çalışırken psikolojik olarak daha huzurlu çalışmasını sağlar ve daha az düzeyde strese maruz kalır.

- Yöneticilerin okul içerisinde gerekli tedbirleri zamanında alamaması öncelik gerektiren konuların gündemden düşmesine neden olabilmektedir.Bunun sonucu olarak okulda işleyiş aksayacak ve disiplinde bozulmalar görülecektir. Bu sorunlarla uğraşmanın aşırı stres kaynağı olduğu bilinmektedir. Yeterli deneyime ve dirayete sahip yöneticilerle okul yönetim kademesini teşkil etmek, bu stres kaynağı ile başaçıkmada en etkin yoldur. Bunun yanısıra yönetim kademeleri ve

çalışanlar arasında görev dağılımı yapılarak, gerekli tedbirlerin zamanında alınması sağlanabilir.

- Okul yöneticilerinin gerekli yetkiye sahip olamamaları, karar ve uygulamalarda yetersiz kalmalarına neden olabilecektir. Bu sonuç örğütün işleyişini aksatacak ve engelliyecektir. Bu sorunları giderebilmek amacıyla, yöneticiler örğüt içinde gerekli yönetsel kararları alabilecek ve yönetsel kararlarını uygulayabilecek görev ve yetkiyle donatılmalıdır.

Bir yöneticinin başarılı olması isteniyorsa. işinin gerektirdiği yetkinin verilmesi gerekir. Organizasyonlar, belli hedeflere ancak iyi tespit edilmiş yetki, sorumluluk ilişkileriyle ulaşabilirler. Yetki alanının dar olması yöneticinin kendisinden beklenen işleri yapmasını engeller. Yetkinin fazla geniş olması da bazen sorun yaratabilen Yetki devri sadece yöneticinin başarısıyla ilgili değildir Aynı zamanda yönetici ile ast arasındaki ilişkilere de tesir eder.(Özalp, 1975:49)

- Yapılan işin monotonluğu çalışanı ve yöneticiyi strese sokması kaçınılmazdır. Zenginleştirilmiş görevler, daha rutin ve yapılandırılmış işlere nazaran stres kaynaklarının azaltılmasını saglayacaktır. Dikkatle yapılmış görevsel düzenlemeler, iş stresi ile başa çıkmada etkili bir yoldur. İş, içerik olarak zenginleştirilip kişiye daha fazla sorumluluk verilmeli, önüne başarı fırsatları çıkarılmalı, kendi gayretine göre yükselmesi saglanmalıdır. Bu durumda yöneticilerde aranan becerilerde çeşitlilik yaratılır, yapılan işlerin önem derecesi belirlenir ve kişilerin anlamlı işler yapmalarına olanak sağlanabilir.

Yüksel'e (1991:431) göre, İşin monotonluğunu önlemek için alınacak bir takım önlemler şunlardır:

- Küçük iş gruplarının oluşturulması,
- Grup içinde iş değişimi,
- İş ve çalışma dönemlerinde değişiklik,
- Yapılacak değişikliklerde çalışanların görüşlerinin alınması,

- Müzik yayınının yapılması.

- Sorumluluk üstlenmek kişilerde gerginlik yaratan bir stres kaynağıdır. Araştırmalar özellikle insanlardan sorumlu olan yöneticilerin yoğun olarak strese maruz kaldıklarını göstermektedir. Yöneticiyle kurulacak olumlu diyaloglar ile yöneticinin kendine özgüveninin sağlanması bu olumsuzlukları önemli ölçüde azaltacaktır. Yöneticilerin yaptıkları görevde sorumluluk almasında kendilerinde hissettikleri özgüvenin etkisi vardır. Yaptığı işe hakim olan, yapması gereken işlerde belli bir tecribeye sahip yöneticiler sorumluluk almaktan daha az kaçınacaklardır. Bu sebeple bireylere yüklenecek sorumluluğun sınırlılıkları ve seviyeleri tayin edilirken bu şartlar göz önünde bulundurulmalıdır. Sorumluluk aynı işi yapan kişilere eşit olarak dağıtılmalıdır.

- Sonuçta katılımcı, görev gereklerine uygun, astların niteliklerini karşılayan ve birbirine denk yetki ve sorumlulukların verildiği, terfilerde ve ödüllendirmelerde objektif ve tarafsız, astlara ilgi, sevgi ve samimiyetle yaklaşan bir yönetim anlayışı stresle mücadelede başarılı olacaktır(Durna, 2004:198)

Optimum düzeydeki stresin, çalışanların motivasyonunu olumlu yönde etkilediği, örgütlerde ise verimliliği arttırdığı gözönünde tutularak, örgütsel yaşamda stresi optimum düzeyde tutabilmek için bilinçli ve etkin stres yönetimi stratejileri uygulanması yoluna gidilmelidir. Bunun gerçekleştirilmesinde ise özellikle yöneticilere çok önemli görevler düştüğü unutulmamalıdır(Yılmaz ve Ekici, 2003:18).

KAYNAKÇA

AÇIKALIN, Aytaç. (1994) **Teknik ve Toplumsal Yönleriyle Okul Yöneticiliği.** Ankara: Pegem Yayınları No:10.

AILEN, Roger (1983). **Human Stress: It's Nature and Control.** New York: McMilan Inc.

AKTAN, C. Can. (1999). **İnsan Mühendisliği: 2000'li yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri.** İstanbul: TÜGİAD Yayınları.

ALBRECHT, Karl. (1988). **Gerilim ve Yönetici.** (Çev: Kemal Tosun.) İstanbul: İşletme Fakültesi Yayınları. No:197.

AMAN, P. ve S. HOLMES. (1999). *Social Support and Acculturative Stress in the Multicultural Workplace*, **Journal of Applied Communication Research.** Sayı. 27 s. 310-334

ANKAY, Aydın. (1998). **Ruh Sağlığı ve Davranış bozuklukları.** Ankara: Turhan Kitapevi. 2.Basım.

ARIKANLI, Ahmet.(1998). **Yönetim.** Ankara: TMO Ders Notları.

ARKANLI Ahmet ve Bekir ULUBAŞ. (2001).**Yönetim.** Ankara: TMO Ders Notları.

ARTAN, İnci. (1987). **Örgütsel Stres Kaynakları.** Marmara Üniversitesi. İ. İ. B. F. Dergisi. Sayı: 4 s.1-2.

ATAAY, İ. Durak. (1985). **İş Değerleme ve Başarı Değerleme Yöntemleri.** İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayını, Yayın No:3309.

ATAMAN, Göksel. (2002). **İşletme Yönetimi: Temel Kavramlar Yeni Yaklaşımlar**. İstanbul: Türkmen Kitabevi. 2. basım.

AYTAÇ, Serpil. (2002). *İş Yerindeki Kronik Stres Kaynakları*. **İşgüç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi.** Cilt.4. Sayı:1. s.3.

BALABAN, Jale. (1998). **Örgütsel Stres Kaynakları ve Çalışanlar Üzerine Bir Uygulama.** Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

BALCI, Ali. (1995). **Örgütsel Gelişme.** Ankara: Pepem Yayınları, No:18.

..... (2000). **Öğretim Elemanlarının İş Stresi. Kuram ve Uygulama.** Ankara: Nobel Yayınları.

BALTAŞ, Acar ve Zuhal BALTAŞ. (2000). **Stres ve Başa Çıkma Yolları.** İstanbul: Remzi Kitabevi. 20. Baskı.

BAŞARAN, İbrahim Ethem. (1982) **Örgütsel Davranış.** Ankara: A.Ü. Egitim Bilimleri Fakültesi Yayını.

BAYRAK, Sabahat. (1998). *Stres ve Örgütsel Sonuçları*. **VI. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi sunusu.**(Eskişehir, 21-23 Mayıs 1998). Anadolu Üniversitesi. s. 383-395.

BİNGÖL, Dursun. (1990). **Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler.** Erzurum: Atatürk Üniversitesi Yayını. No:676.

BLAND, Michael. (1999). *A New Approach to Management of Stress*. **Industrial and Commercial Training.** Vol. 31, Num. 2. s. 44-48.

BLAU, G. (1981). *An Emprical Investigation of Job Stress, Social Support, Service Length and job Streain.* **Organizational Behavior and Human Performance** S.27. s.281.

BRAHAM, Barbara J. (1998). **Stres Yönetimi. Ateş Altında Sakin Kalabilmek**. (Çev: Vedat G. Diker). İstanbul: Hayat Yayınları.

BUMİN, Birol ve Arzu ŞENGÜL.(2000).*İnsan Kaynaklarının Değerliliği ve Organizasyonlarda Role Dayalı Stres Kaynakları Üzerine Bir Araştırma.* Nevşehir: ***VIII.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi,*** (25-27 Mayıs).

CAN, Halil. (1994). **Organizasyon ve Yönetim**. Ankara: Siyasal Kitabevi. 3.basım.

CAM, Erdem. (2004) **:** *Çalışma Yaşamında Stres ve Kamu Kesiminde Kadın Çalışanlar.***Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi. www. insan Bilimleri. com.** (01.05.2004). s:4-6

CERTO, Samuel C. (1992). **Modern Management; Quality, Ethics, and the Global Environment.** Boston: Allyn and Bacon. Fifth Edition.

CONNOR, Patrick and Charla Hart WORLEY (1991). *Managing Organizational Stress.* **Business Quarterly** GL. N.Y. (Summer 1991). s. 61-69..

COOPER, C.L. and DAVIDSON, M. (1987). **Sources of Stress at Work and Their Relation to Stressors in non-working Environment. Phychosocial Factors at Work.** Editör: Raije Kalimo ve Arkadaşları. World Health Organization Genova.

CRAMPTON, Suzanne M., John W. HODGE, Jitendra M. MISHRA, ve S. PRICE, (1995). *Stress and Stress Management.* **SAM Advanced Management Journal**. Summer. s. 10-29.

CÜCELOĞLU, Dogan. (1994). **İnsan ve Davranışı. Psikolojinin Temel Kavramları.** İstanbul: Remzi Kitabevi.

..... (2002). **Keşke'siz Bir Yaşam İçin: İletişim Donanımları.** İstanbul: Remzi Kitabevi. 3.basım.

ÇELİK,Vehbi.(1995). *Eğitim Yöneticisinin Vizyon ve Misyonu.* **Eğitim Yönetimi Dergisi".** Ankara: PEGEM Yayınları s.47-50

ÇELİK, Vehbi, (1998). 21. *Yüzyıla girerken Bilgi toplumu ve Türkiye.* **Yeni Türkiye 21.YY Özel Sayısı.** C. 1 Yıl 4 Sayı :l9 Yeni Türkiye Medya Hiz. (Ocak-Şubat)

ÇETİNER, Ömer. (1999). *Deprem Sonrası Stres Yönetimi..* **MESS Mercek İşveren Gazetesi.** Ekim sayısı s.12.

ÇOROĞLU, Çağlar. (2002). **Yeni Ekonomide Yönetim Ve Pazarlama**, İstanbul: Alfa yayını

DAVİS, Keith. (1984). **İşletmelerde İnsan Davranışı.** (Çev.:Kemal Tosun ve Digerleri). Istanbul: İ.Ü. Yayınevi.

..... (1987). **Human Behavior At Work: Organizational Behavior.** New Delhi: TATA McGraw Hill.

..... (1988). **İşletmede İnsan Davranışı; Örgütsel Davranış.** (Çev: Kemal Tosun ve diğ.)3.basım. İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Ya. No:199.

DAVIS, Keith ve NEWSTROM, J.W. (1988). **Organizatianol Behavior; Human Behavior at Work.** New Jersey: McGraw-Hill. Inc. Ninht Edition.

DEFRANK, Richard and John M. IVANCEVICH (1998), *Stress on the Job: An Executive Update.* **Academy of Management Executive**. Vol.:12, No:3. s. 55-66.

DUBRIN, A.J. (1974). **Fundamentals of Organizational Behavior; An Applied Perspective.** New York: Pergamon Press Inc.

DURNA, Uğur. (2004). *Stres, A ve B Tipi Kişilik Yapısı ve Bunlar Arasındaki ilişki Üzerine Bir Araştırma.* **Manisa Celal Bayar Üniversitesi. İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi.** Cilt:11. Sayı:1. s:191-206

DUYMAZ,Elmas (KOÇ).(1999). **Yönetici Hemşirelerde Yönetsel Stres Ölçeği Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması.** Ege Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

EKİNCİ, Hasan ve Süleyman EKİCİ.(2003). *İşletmelerde örgütsel Stresin Yönetim Stretejisi Olarak Sosyal Desteğin Rolüne İlişkin Görgül Bir araştırma.* **Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi.** Cilt : 27. No:1 s.109-120.

EMRE, Cahit. (1999). **Örgüt.Yönetim.** Ankara:TMO Ders Notları.

ERDİL, Oya. (1998). *İşgörenlerin Performans Yönetiminde Yeni Yaklaşımlar ve Sanayi İşletmelerinde Bir Uygulama.* **Akdeniz Üni. İ.İ.B.F. 6. Ulusal İşletmecilik Sunusu.** (12-14 Kasım 1998), s.164-165

ERDOĞAN, İlhan. (1991). **İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri.** İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını No:248.

.....(1994). **İşletmelerde Davranış.** İstanbul: Beta Yayınevi. 4.Basım

.....(1996). **İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış**. İstanbul: Avcıol Basın-Yayın.

EREN, Erol. (1984). **Yönetim Psikolojisi.** İstanbul: Uygulamalı İşletme İktisadı Enstitüsü Yayını.

..... (1993). **Yönetim ve Organizasyon**, İstanbul: İ.Ü. işletme Fakültesi. Beta Basım Yayın Dağıtım.

.....(1998). Örgütsl Davranış ve **YönetimPsikolojisi.** İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.

ERKAN, Necmettin. (1989). **Çalışma Hayatında Fizyolojik Stresler ve Ergonomi**. Ankara: 2.Ulusal Ergonomi Kongresi. MPM Yayını.

EROĞLU, Feyzullah. (2000). **Davranış Bilimleri**, İstanbul: Beta yayınları.

ERTEKİN, Yücel. (1993). **Stres ve Yönetim.** Ankara: TODAİE Yayınları. No: 253.

ERTÜRK, Mümin.(1995), **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.

FİŞEK, Kurthan.(1979), **Yönetim**. Ankara : A. Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayını.

FLANAGAN, Neil and Jarvis FINGER.(2000). *How to Help Reduce Stress in Your Employees.* **Management.** September s:12

FRIEDMAN, Meyer and R.H. ROSENMAN. (1974). **Type A Behavior and Your Heart.** New york: Knopf.

GEURTS, Sabine and Robert GRUNDEMANN. (1999). Workplace Stress and Stress Prevention in Europe. **Preventing Stress, mproving Productivity: European Case Studies in the Workplace.** Ed. Michiel Kompier and Cary Cooper, London: Routletge, s.9-32.

GÜÇLÜ, Nezahat. (2001). *Stres Yönetimi. Stres Management.* **G.Ü. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi.** Cilt 21, Sayı 1 s. 91-109

GÜMÜŞTEKİN, Gülten E. ve Bircan ÖZTEMİZ. (2005). *Örgütlerde Stresin verimlilik ve Performansla Etkileşimi.* **Çukurova Üni. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Enstitü Dergisi.** Yıl 2005, Cilt: 14, Sayı: 1 s. 271-288.

GÜNEY, Salih. (2000). Davranış Bilimleri, Ankara: Nobel Yayınları. 2. Basım

HAGEMAN, Gisela. (1995). **Motivasyen El Kitabı.** İstanbul: Bireysel Yatırım Dizisi: 8. 1. Baskı.

HALİS, Muhsin. (2000). **Örgütsel İletişime İlişkin Bir Değerleme. 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler.** Nevşehir: Erciyes Üniversitesi Yayını.

HART, Kenneth E. (1990); *Introducing Stress and Stress Management to Managers.*, **Journal of Managerial Psychology.** Jun, Vol. 5, Issue 2, 9-16.

HELLIRIEGEL, Don; John.W. SLOCOM Jr and Richard.W WOODMAN (1995). **Organizational Behavior.** New York: West Pub. Company. Seventh Edition,

HINDLE, Tim. (1998), **Reducing Stress.** London: Dorling Kindersley.

HUGH, H.A. ve D.C. FELDMAN. (1986). **Organizational Behavior,** New York: McGrawHill Book Company.

HULETT, Kirk J. (2003), *Are You Stressing Your Staff ?*. **Advisor.**April. s:72

IŞIKHAN, Vedat. (1998). **Sosyal Hizmet ve Sağlık Alanında Görev Yapan Yöneticileri Etkileyen Stres Faktörleri.** Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. (Yayınlanmamış Doktora Tezi).

..... (2002). **Çalışma Hayatında Stres Olgusu ve Başa Çıkma Yolları.**(http://www.tisk.org.tr/iverderg/0620001/çalismah.htm - 02.10.2002).

JOHNSTONE, Margeret. (1989). **Stress in Teaching. An Overwiew of Research.** Midlothian: The Scottish Council for Research in Education. SCRE Publication.

KALDIRIMCI, Nurettin. (1983). *Örgütsel Davranış Açısından Stres*. **Erciyes Üni. İ.İ.B.F. Dergisi.** (Aralık 1983). Sayı 5. s.83.88.

KATE, Kenan. (1999). **Stresle Başa Çıkma.** İstanbul: Remzi Kitabevi.

KATZ, Daniel. ve Robert L. KAHN. (1997). **Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi.** (Çev.Halil Can, Yavuz Bayar). Ankara: Doğan Basımevi.

KOÇEL, Tamer (1991). *Örgütlerde Stres Kaynaklarının Çalışan Kadınlar Üzerindeki Etkileri ve Eskişehir Bölgesinde Bir Uygulama Çalışması.* **Eskişehir Anadolu Üni.** (Yayınlanmamış Doktora Tezi).

KREITNER, Robert ve Angelo KINICKI. (1989). **Organizational Behavior.** Richard D. Irwin Inc.

KÜÇÜKASLAN, Aslı.(1994). **İstanbul Telefon Başmüdürlüğünde Çalışan Telefon Operatörlerinin Stres-İş Doyumu İlişkisinin İncelenmesi.** İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

LUTHANS, Fred. (1994). **Organizational Behavior.** New York: Mc Graw Hill.

....(1995). **Organizational Behavior**, İstanbul: Literatür Yayınları. 7. Basım.

MCAFEE, R.Bruce and Paul.J. CHAMPAGNE. (1987). **Organizational Behavior A Manager's View.** New York: West Publishing. Company.

MOORHEAD,Gregory ve Ricky W.GRIFFIN. (1992). **Organizational Behavior.** Boston: Houghton Mifflin Company. 3. Basım.

MULLİNS,Laurie. (1992). **Management and Organizational Behavior.** Pitman Publishing.

MYERS, Ken W.(1990). *The Fast Food Industry: Company Benefits and Stress.* **Hospitality Research Journal.** Sayı 14, No. 2. s:159.

NORFOLK, Donald. (1989). **İş Hayatında Stres.**(Çev:L.Serdaroğlu). Form Yayınları. No:3.

ÖZALP, İnan (1975). **İşletmelerin Büyümesinde Ortaya Çıkan Organizasyon Sorunları**. Adana : Adana iktisadi ve Ticari ilimler Akademisi Yayını.

ÖZDEN Yüksel, (1998) **Eğitimde Dönüşüm, Yeni Değer ve Oluşumlar**. Ankara: Önder Matbaacılık,Pegem Yayıncılık.

ÖZKALP, Enver, Zeyyad SABUNCUOĞLU. (1994). **Örgütlerde Davranış.** Eskişehir: Anadolu Üniversitesi A.F.Yayınları. No: 40.

ÖZTÜRK, Azim. (1994). *İşletmelerde Stres ve Yönetimi: Performansa Etkisi Bakımından Bir Analiz.* **Verimlilik Dergisi.** Say :1994/4, ss.113-128.

PALMER, Margeret ve Beverly HYMAN. (1993). **Yönetimde Kadınlar.** (Çev: Vedat Üner). İstanbul: Rota yayınları.

PAKSOY, Mahmut. (1986). *İşletmelerde Stres, A ve B Tipi Davranış (Kişilik).* İstanbul: **İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi,** Cilt:15, S:2.

PEHLİVAN, İnayet. (1995). **Yönetimde Stres Kaynakları**, Ankara: Pegem Yayınları. No:16.

.....(1988).**Yönetsel, Mesleki ve Örgütsel Etik** Ankara: Pegem Yayınları.

..... (2000). **İş yaşamında Stres** Ankara: Pegem Yayınları.

PERROW, Charles. (1970). **Organizational Analysis: A Sociological View.** Wadworth Publishing Company mc., California. USA.

ROBBINS, Stephan P. (1989). **Organizational Behavior: Concepts, Controversies, and Applications.** New Jersey: Prentice-Hall, Inc. Fourth Edition.

ROWSHAN, Arthur. (1998). **Stres Yönetimi**. (Çeviren: Şahin Cüceloğlu). İstanbul: Sistem Yayıncılık..

SANDERS, Joseph.C.; Daniel L.FULKS ve James K. KNOBLETT,. (1995). Stress and Stress Management in Public Accounting. **The CPA Journal,** (August 1995). s.46

SCHAFER, Walter. (1987). **Stress Management for Wellness.** New York: Mc.Graw Hill.

SCHERMERBORN, Jr. John.R; J.G.HUNT, , ve Richard N. OSBORN. (1988). **Managing Organizational Behavior.** New York: John Wiley & Sons, Inc. Third Edition.

SDOROW, Lester M. (1998). **Psychology.** Boston: Mc Graw Hill. 4. Basım.

SELYE, Hans. (1977). *Stress Without Distress*. **Teach Yourself Books.** Yıl.3. Sayı.21. s.23.

SUTHERLAND, Valerie J. (1995). *Stress and the New Contract for General Practitioners.* **Journal of Managerial Psychology.** Vol. 10, Num.3 s: 17-28.

SULLIVAN, Sherry E. and Rabi S. BHAGAT. (1992). *Organizational Stress, Job Satisfaction And Job Performance: where do we go from here?* ***Journal of Management,*** June 1992, V:18, N:2. s.351-359.

ŞAHİN, Nesrin Hisli. (1994). **İş Yerinizdeki Kronik Stres Kaynakları: Stresle Başa Çıkma Olumlu Bir Yaklaşım.** Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları: No:2.

ŞENCAN, Hüner. (1986). **Yönetici Gerilimi Kişilik Başaçıkma Süreçleri İlişkisi ve Metal Sanayiinde Uygulama Bir Araştırma.** İstanbul: İ.Ü. Sosyal. Bilimler. Ensttüsü. (Yayınlanmamış Doktora Tezi).

ŞENYÜZ, Ayşe. (1999). **Feminin ve Maskulin Mesleklerde Algılanan Doyumu ve Stres Düzenleyicilerin Cinsiyetler Açısından İncelenmesi**. Trabzon Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

TAŞTAN, Seçil. (2002). **Stres ve Stres Yönetimi.** (Çevrimiçi) http//www. insankaynaklari. gokceada.com/stres,14 Kasım 2002.

TİMUR, Hikmet. (1990). *Yönetimde Karar Verme ve Problem Çözme.* **Hacettepe Üni. İ.İ.B.F. Dergisi.** Cilt: 8. S:52. s.25.

TORTOP. Nuri.; Eyüp İŞBİR ve Burhan AYKAÇ. (1993). **Yönetim Bilimi.** Ankara:Yargı Yayınları.

TORUN, Alev. (1997). **Stres ve Tükenmişlik, Endüstri ve örgüt Psikolojisi.** İstanbul: Türk Psikologlar Derneği – Kalite Derneği Yayını, 2. Baskı,

TUTAR, Hasan. (2000). **Kriz ve Stres Ortamında Yönetim**. İstanbul: Hayat Yayınları.

VALERIE, J.S. and CARY, L.C. (1990). **Understanding Stress a Psychological Perspektive For Health Professionals.** Chapman and Hall.

WERTHER, William B. ve Keith DAVIS. (1985). **Personel Management and Human Resources,** New York: McGraw-Hill Book Co. Second Edition

YAYLA, Yıldızhan. (2003). **Türk İdaresinin Yeniden Yapılanması Üzerine Bazı Gözlemler. Türkiye'de Kamu Yönetimi.** Ankara:Yargı Yayınevi.

YILMAZ, Abdullah ve Süleyman EKİCİ.(2003). *Örgütsel Yaşamda Stresin Kamu Çalışanlarının Performansına Etkileri Üzerine Araştırma.* **Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. dergisi.** Cilt:10 Sayı :2 ss:1-19.

YİĞİT, Nazan.(2000). **Örgütsel Stres Kaynakları ve Verimliliğe Etkisi.** Ankara: G.Ü.Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

YÜKSEL, N. (1991). *Ruhsal Açıdan İşci-İşveren İlişkileri, Kazalar ve Üretkenlik.* **İş Sağlığı ve İş Güvenliği Sempozyumu. (4-10 Mayıs 1991). Ankara: Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlğı İşçi Sağlığı Daire Başkanlığı**. s. 431

EKLER

EK-1. Yönetsel Stres anketi (YÖSA)..... 156

EK-2. Genel Orta öğretim Dairesinden alınan izin belgesi..... 159

EK-3. Mesleki ve teknik Öğretim Dairesindan alınan izin Belgesi..... 160

EK – 1

YÖNETSEL STRES ANKETİ (YÖSA)

BÖLÜM – 1

1. Cinsiyetiniz ?

a) ( ) Kadın

b) ( ) Erkek

2. Mesleki Kıdeminiz ?

a) ( ) 5 yıl ve daha az

b) ( ) 6 - 10 yıl

c) ( ) 11 - 15 yıl

d) ( ) 16 - 20 yıl

e) ( ) 21 - 25 yıl

f) ( ) 26 yıl ve daha fazla

3. Şu andaki statünüz aşağıdakilerden hangisine uymaktadır ?

a) ( ) Müdür

b) ( ) Müdür yardımcısı

4. Çalıştığınız kurum hangi daireye bağlıdır ?

a) ( ) Genel Orta Öğretim Dairesi

b) ( ) Mesleki ve Teknik Öğretim Dairesi

BÖLÜM - 2

Aşağıda, yöneticilerin günlük çalışmaları sırasında ortaya çıkabilecek ve stres yaratacak bir takım ifadeler bir liste halinde sıralanmıştır. Kuşkusuz bu durumların hepsi, her yöneticide mutlaka çok fazla düzeyde bir stres yaratacak demek değildir. Ayrıca aşağıda sıralanan durumlar her yönetici tarafından farklı biçimlerde de algılanabilir. Bu nedenle kişilik özellikleride önem arzeder. Bir yöneticinin "çok önemli" olarak değerlendirebileceği bir durum, öteki yöne tici için daha "az önemli" olabilir. Aşağıdaki her ifadeyi dikkatli bir biçimde okuyarak, ifadenin yanındaki beş şıktan sizce en uygun olan parantezin içine bir (X) işareti koyunuz. Her ifadenin yanındaki beş şıktan yalnız bir adedine çarpı işareti koymanız gerekmektedir. Doğru veya yanlış cevap yoktur. Sizin değerlendirmeniz önem taşımaktadır.

	YÖNETSEL STRES KAYNAKLARI	ASLA	NADİREN	BAZEN	SIK SIK	DAİMA
1.	Görev ve yetkilerdeki dengesizlik	( )	( )	( )	( )	( )
2.	Görevde istikrarsızlık	( )	( )	( )	( )	( )
3.	Görevde belirsizlik	( )	( )	( )	( )	( )
4.	Siyasal karışma ve baskı	( )	( )	( )	( )	( )
5.	Halkla ilişkilerde ortaya çıkan zorluklar	( )	( )	( )	( )	( )
6.	Amirlerle ilişkilerde ortaya çıkan sürtüşme ve sorunlar	( )	( )	( )	( )	( )
7.	Astlarla ilişkilerde ortaya çıkan sürtüşme ve sorunlar	( )	( )	( )	( )	( )
8.	Sicil ve değerlendirme ile ilgili sorunlar	( )	( )	( )	( )	( )
9.	Yetersiz maaş ve maddi sorunlar	( )	( )	( )	( )	( )
10.	Aşırı disiplin ve baskı	( )	( )	( )	( )	( )
11.	Sıkı denetim ve gözetim	( )	( )	( )	( )	( )
12.	Uzun ve yorucu çalışma saatleri	( )	( )	( )	( )	( )
13.	Yeterince eğitilmemiş ve yetiştirilmemiş personelle çalışma mecburiyeti	( )	( )	( )	( )	( )
14.	Bir işi, belli bir sürede bitirme zorunluluğu	( )	( )	( )	( )	( )
15.	Yeterli araç ve gereçten yoksun olma	( )	( )	( )	( )	( )
16.	Çalışanlar arasındaki yükselme hırsı ve rekabete bağlı olarak ortaya çıkan sorunlar	( )	( )	( )	( )	( )
17.	Görevini yaparken engellendiği duygusuna kapılma	( )	( )	( )	( )	( )

	YÖNETSEL STRES KAYNAKLARI	ASLA	NADİREN	BAZEN	SIK SIK	DAİMA
18.	Aşırı mali sorumluluk duygusu içinde bulunma	( )	( )	( )	( )	( )
19.	Vatandaş tarafından şikayet edilme	( )	( )	( )	( )	( )
20.	Güven vermeyen bir ortamda çalışma	( )	( )	( )	( )	( )
21.	Karar vermek için gerekli yetkiye sahip olmama	( )	( )	( )	( )	( )
22.	Karar vermede zorlanma	( )	( )	( )	( )	( )
23.	Yönetimi geliştirme için gereken tedbirleri zamanında alamama	( )	( )	( )	( )	( )
24.	Yönetsel uygulamaları eleştirememe	( )	( )	( )	( )	( )
25.	Kararlara katılamama	( )	( )	( )	( )	( )
26.	Haberleşme kanallarının dışında kalma, dışlanma	( )	( )	( )	( )	( )
27.	Aşırı imza ve yazışma nedeni ile temel yönetsel / örgütsel sorunlara zaman ayıramama	( )	( )	( )	( )	( )
28.	Örgütsel amaç ve politikalara yeterince uyulmadığı duygusu	( )	( )	( )	( )	( )
29.	Çalışanlar arasında uyumsuz davranışların çokluğu	( )	( )	( )	( )	( )
30.	Çalışanlar arasındaki tartışma ve anlaşmazlıkların varlığı	( )	( )	( )	( )	( )
31.	Sorumluluk almaktan kaçınma	( )	( )	( )	( )	( )
32.	Başarının ödüllendirilmeyeceği kaygısı	( )	( )	( )	( )	( )
33.	Bir işi başarabilmek risk göze alabilme	( )	( )	( )	( )	( )
34.	İş yükünün fazlalığı	( )	( )	( )	( )	( )
35.	Yapılan işin önemsenmemesi	( )	( )	( )	( )	( )
36.	Aile sorunlarının çalışma hayatını olumsuz olarak Etkilemesi	( )	( )	( )	( )	( )
37.	İş yerindeki sorunların eve taşınması	( )	( )	( )	( )	( )
38.	Aileye ve sosyal yaşama yeterli zaman ayıramama	( )	( )	( )	( )	( )
39.	Yurt içinde ve dışında mesleki yönden kendini geliştirme imkanının sağlanmaması	( )	( )	( )	( )	( )
40.	İşin monoton olması	( )	( )	( )	( )	( )

41. Yaptığınız görevle ilgili olaralak başka stres nedenleri varsa lütfen aşağıya yazınız.....

EK – 2

KUZEY KIBRIS TÜRK CUMHURİYETİ
MİLLİ EĞİTİM VE KÜLTÜR BAKANLIĞI
GENEL ORTAÖĞRETİM DAİRESİ MÜDÜRLÜĞÜ

Sayı: G.O.Ö.D 35/2005 11.01.2005

Osman Sütpınar
Karpaz Meslek Lisesi
Kumyalı.

İlgi: 06.01.2005 tarihli başvurunuz hk.

Başvurunuz incelenmiş olup Lefkoşa ve Magosa bölgesi okullarındaki yöneticilere uygulamak istediğiniz **"Yönetsel Stres"** konulu anket sorularının uygulanması Müdürlüğümüzce uygun görülmüştür.

Ancak testi uygulamadan once, Müdürlüğümüzle istişare bulunup, anketin hangi okullarda, ne zaman uygulanacağı birlikte saptanmalıdır.

Anket uygulandıktan sonra sonuçların Talim ve Terbiye Dairesi Müdürlüğü'ne ulaştırılması gerekmektedir.

Bilgilerinize saygı ile rica ederim.

Yeter ARSLAN
Müdür a

CA/BE

Tel (90) (392) 228 3136
Fax (90) (392) 228 2334
E-mail meb@mebnet.net Lefkoşa-KIBRIS

EK – 3

KUZEY KIBRIS TÜRK CUMHURİYETİ
MİLLİ EĞİTİM VE KÜLTÜR BAKANLIĞI
MESLEKİ TEKNİK ÖĞRETİM DAİRESİ MÜDÜRLÜĞÜ

Sayı:MTÖ.0.00-13-05/ 22 **10 Ocak 2005**

Sayın Osman Sütpınar
Karpaz Meslek Lisesi
Kumyalı.

Müdürlüğümüze yaptığınız başvuruda Lefkoşa ve Gazimağusa bölgesi okullarımızda görev yapan yöneticilere yönelik "**Yönetsel Stres**" konulu anket uygulaması yapma istemiyle izin talebinde bulundunuz.

Talebinizle ilgili olarak Talim ve Terbiye Dairesi Müdürlüğü'nce yapılan incelemede, anket uygulamanız uygun görülmüştür. Ancak, anket uygulanmadan önce anketin uygulanacağı okulların müdürlükleri ile istişarede bulunup anketin ne zaman uygulanacağı birlikte saptanmalıdır. Keza, anket uygulandıktan sonra da sonuçlarının Talim ve Terbiye Dairesi Müdürlüğü'ne de ulaştırılması gerekmektedir.

Bilgi edinmenizi ve gereğini saygı ile rica ederim.

Taner Akcan
Müdür

MT/NK

Tel (90) (392) 228 3136 – 22 82257
Fax (90) (392) 227 8727
E-mail meb@mebnet.net
Lefkoşa-KIBRIS