

**K.K.T.C.**

**YAKIN DOĞU ÜNİVERSİTESİ  
EĞTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ  
EĞTİM BİLİMLERİ VE YÖNETİMİ  
ANA BİLİM DALI**

**GEMİ YÖNETİMİNDE STRES ETMENLERİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Hazırlayan  
Fatin AKSOYLAR**

**Lefkoşa – 2003**

**K.K.T.C.**



Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğü'ne

Fatin Aksoylar' a ait, gemi yönetiminde stres etmenleri adlı çalışma jürimiz tarafından Eğitim Bilimleri ve Yönetimi Ana Bilim Dalında oybirliği ile YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Başkan.....  
Doç.Dr. Halil Aytekin

Üye.....  
Doç.Dr. Aydın Anıay

Üye.....  
Doç.Dr. Ata Atun

## ÖNSÖZ

Bu çalışmanın gerçekleşmesinde bana yardımcı olan kişilere teşekkürü bir borç bilirim. Çalışmamın her aşamasında akademik yardımlarını esirgemeyen danışmanım Sayın Dr. Ata Atun'a teşekkürlerimi sunmak isterim.

Çalışmanın uygulanmasında bana bütün kolaylıkları ve akademik yardımlarını esirgemeyen Psikolojik Danışmanlık Ana Bilim Dalı Başkanı Sayın Doç.Dr. Aydın Ankay'a ve anketi cevaplayan meslektaşlarıma teşekkür ederim.

Bunların dışında tezimin her aşamasında bana yardımcı olan ve benden desteklerini hiçbir zaman eksik etmeyen eşime ve tüm aileme teşekkür ederim.

## İÇİNDEKİLER

|                                                         | Sayfa No   |
|---------------------------------------------------------|------------|
| <b>JÜRİ ONAY SAYFASI.....</b>                           | <b>i</b>   |
| <b>ÖNSÖZ.....</b>                                       | <b>ii</b>  |
| <b>İÇİNDEKİLER.....</b>                                 | <b>iii</b> |
| <b>TABLolar LİSTESİ.....</b>                            | <b>ix</b>  |
| <b>ŞEMALAR LİSTESİ.....</b>                             | <b>xii</b> |
| <b>ÖZET.....</b>                                        | <b>xii</b> |
| <b>ABSTRACT.....</b>                                    | <b>xvi</b> |
| <b>BÖLÜM I</b>                                          |            |
| <b>GİRİŞ.....</b>                                       | <b>1</b>   |
| 1.1. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı.....                 | 1          |
| 1.2. Problem Cümlesi.....                               | 2          |
| 1.2.1. Alt Problemler.....                              | 2          |
| 1.3. Araştırmanın Önemi.....                            | 5          |
| 1.4. Araştırmanın Sayıltıları.....                      | 6          |
| 1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları.....                   | 6          |
| 1.6. Tanımlar.....                                      | 7          |
| 1.7. Gemilerde Stres Yönetimi ile İlgili Araştırma..... | 7          |
| <b>BÖLÜM II</b>                                         |            |
| <b>KURAMSAL TEMELLER.....</b>                           | <b>8</b>   |
| 2.1. Stres Kavramı.....                                 | 8          |
| 2.1.1. Stresin Bireyde Yarattığı Tepkiler.....          | 12         |
| 2.1.1.1. Spesifik Olmayan Tepki.....                    | 12         |
| 2.1.1.2. Genel Uyum Sendromu (GUS).....                 | 13         |
| i. Alarm Reaksiyonu.....                                | 13         |
| ii. Direnme Dönemi.....                                 | 14         |
| iii. Tükenme Dönemi.....                                | 14         |
| 2.1.1.3. Savaş veya Kaç Tepkisi.....                    | 15         |
| 2.1.2. Stresin Belirtileri.....                         | 15         |
| 2.1.2.1. Fiziksel İşaretler.....                        | 16         |



|                                                                    |    |
|--------------------------------------------------------------------|----|
| 2.1.2.2. Psikolojik İşaretler.....                                 | 17 |
| 2.1.2.3. Davranışsal İşaretler.....                                | 17 |
| 2.2. Performans (Başarı) Kavramı.....                              | 17 |
| 2.2.1. İşletmelerde Performans Belirleyen Faktörler.....           | 19 |
| 2.2.1.1. Örgütsel Etmenler.....                                    | 19 |
| 2.2.1.2. Kişisel Etmenler.....                                     | 20 |
| 2.2.1.3. Çevresel Etmenler.....                                    | 20 |
| 2.2.2. Performans Değerlendirme.....                               | 22 |
| 2.2.2.1. Performans Değerlendirme Süreci ve Ölçümleri.....         | 22 |
| 2.2.2.2. Performans Değerlendirme Yöntemleri.....                  | 23 |
| i. Grafik Değerlendirme Ölçeği (GRS).....                          | 23 |
| ii. Davranışa Dayalı Sıralama Ölçeği (BARS).....                   | 23 |
| iii. Davranışsal Gözlem Ölçeği (BOS).....                          | 24 |
| iv. Amaçlarına Göre Yönetim (MBO).....                             | 25 |
| v. 360 Derece Değerlendirme.....                                   | 25 |
| vi. Diğer Performans Değerleme Yöntemleri.....                     | 26 |
| 2.2.3. İşletmelerde Performansın Sağlanmasında Yönetimin Rolü..... | 27 |
| 2.3.1. Örgütlerde Stres Yönetimi.....                              | 27 |
| 2.3.1.1. Stresin Birey Üzerindeki Etkileri.....                    | 28 |
| 2.3.1.2. İş Stresinin Kaynakları.....                              | 28 |
| i. İş Şartları ve Yüğü.....                                        | 31 |
| ii. Rolden Kaynaklanan Stres.....                                  | 33 |
| iii. İşteki İlişkilerin Stres Faktörleri.....                      | 34 |
| iv. Kariyer Geliştirmede Stres Faktörleri.....                     | 35 |
| v. Örgütsel Yapı ve İklimin Stres Faktörleri.....                  | 36 |
| 2.3.1.3. Bireysel Stres Kaynakları.....                            | 38 |
| i. Engellenme (Frustration).....                                   | 41 |
| ii. Engellenme ile Savaşım.....                                    | 42 |
| iii. Savunma Mekanizmaları.....                                    | 42 |
| a. Baskı(Repression).....                                          | 43 |
| b. Yatsıma – Düşleme (Denial – Phantasy).....                      | 43 |
| c. Neden Bulma (Rationalizm).....                                  | 44 |
| d. Yansıtma (Projection).....                                      | 44 |
| e.Ödünleme(Compantasion).....                                      | 45 |

|                                                           |    |
|-----------------------------------------------------------|----|
| f. Yüceltme(Sublimation).....                             | 46 |
| g. Özdeşleşme(İdentification).....                        | 46 |
| h. İçleştirme(İnterojection).....                         | 47 |
| i. Yön Değiştirme (Displacement).....                     | 47 |
| j. Duygudaşlık( Sympathy)- Boyun Eğme(Submission).....    | 48 |
| k. Duygusal Soyutlanma(Emotional İnsulation).....         | 48 |
| l.Yapma – Bozma(Doing- Undoing).....                      | 49 |
| m. Karşı Tepki Oluşturma(Reaction Formation).....         | 49 |
| n. Dönüşme(Conversion) ve Somatizasyon(Somatization)..... | 50 |
| 2.3.2. Stresin Yarattığı Sonuçlar.....                    | 50 |
| 2.3.2.1. Stresin Sonuçları.....                           | 51 |
| i. Stresin Fizyolojik Sonuçları.....                      | 52 |
| ii. Stresin Psikolojik Sonuçları.....                     | 55 |
| iii. Stresin Davranışsal Sonuçları.....                   | 56 |
| iv. Stresin Bireysel Sonuçları.....                       | 56 |
| v. Stresin Örgütsel Sonuçları.....                        | 56 |
| 2.4. Stres Yönetimi.....                                  | 56 |
| i. Bedensel Gevşeme.....                                  | 57 |
| ii. Kendi Kendini Yönetme.....                            | 57 |
| iii.Yaşam Tarzının Yönetimi.....                          | 57 |
| 2.4.1. Stres Yönetiminde Bireysel Yaklaşım.....           | 58 |
| i. Rahatlama(Relaxtion).....                              | 59 |
| ii. Egzersiz(Exercise).....                               | 60 |
| iii. Zaman Yönetimi(Time Management).....                 | 61 |
| iv. Sosyal Destek(Social Support).....                    | 62 |
| v. Meditasyon(Meditation).....                            | 64 |
| vi. Biyolojik Geri Beslenme(Biofeedback).....             | 65 |
| vii. Davranış Değiştirme(Behavior Change).....            | 66 |
| 2.4.1.2. Stres Yönetiminde Örgütsel Yaklaşımlar.....      | 67 |
| i. İş ve Görevlerde Düzenlemeler.....                     | 69 |
| ii. Örgütsel İletişim ve Diğer Yaklaşımlar.....           | 70 |
| 2.4.1.3. İyileştirme Programları(Wellness Programs).....  | 71 |
| 2.4.1.4. Çalışanlara Yardım Programları(EAPs).....        | 72 |
| 2.4.1.5. Stres Danışmanlığı.....                          | 72 |



|                                                                           |    |
|---------------------------------------------------------------------------|----|
| 2.4.2. Stres ve Performans İlişkisi.....                                  | 73 |
| 2.4.2.1. Stres ve Performans İlişkisinde Dört Hipotez.....                | 75 |
| 2.4.2.2. Stres ve Performans Modeli.....                                  | 78 |
| 2.4.2.3. Olumlu Stres.....                                                | 79 |
| 2.4.2.4. Olumsuz Stres.....                                               | 79 |
| 2.4.2.5. Stresin Bireysel ve Örgütsel Performans Üzerindeki Etkileşimi... | 80 |

### BÖLÜM III

|                                                             |           |
|-------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>YÖNTEM.....</b>                                          | <b>81</b> |
| 3.1. Araştırma Tasarımı.....                                | 81        |
| 3.2. Evren ve Örneklem.....                                 | 81        |
| 3.2.1. Araştırmanın Yöntemi.....                            | 81        |
| 3.2.2. Anket Sorularının Hazırlanması ve Test Edilmesi..... | 82        |
| 3.2.3. Örnek Kütlenin Seçimi ve Verilerin Toplanması.....   | 82        |
| 3.2.4. Araştırmada Kullanılan Test.....                     | 83        |
| 3.3. Verilerin Analizi ve Değerlendirilmesi.....            | 84        |

### BÖLÜM IV

|                                                                         |           |
|-------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>BULGULAR VE YORUMLAR.....</b>                                        | <b>87</b> |
| 4.1. Gemi Kaptanlarına Yönelik Soruların Değerlendirilmesi.....         | 94        |
| 4.1.1. Birinci Alt Problem Cümlesine İlişkin Bulgular ve Yorum.....     | 95        |
| 4.1.2. İkinci Alt Problem Cümlesine İlişkin Bulgular ve Yorum.....      | 97        |
| 4.1.3. Üçüncü Alt Problem Cümlesine İlişkin Bulgular ve Yorum.....      | 98        |
| 4.1.4. Dördüncü Alt Problem Cümlesine İlişkin Bulgular ve Yorum.....    | 100       |
| 4.1.5. Beşinci Alt Problem Cümlesine İlişkin Bulgular ve Yorum.....     | 101       |
| 4.1.6. Altıncı Alt Problem Cümlesine İlişkin Bulgular ve Yorum.....     | 102       |
| 4.1.7. Yedinci Alt Problem Cümlesine İlişkin Bulgular ve Yorum.....     | 103       |
| 4.1.8. Sekizinci Alt Problem Cümlesine İlişkin Bulgular ve Yorum.....   | 104       |
| 4.1.9. Dokuzuncu Alt Problem Cümlesine İlişkin Bulgular ve Yorum.....   | 106       |
| 4.1.10. Onuncu Alt Problem Cümlesine İlişkin Bulgular ve Yorum.....     | 107       |
| 4.1.11. On Birinci Alt Problem Cümlesine İlişkin Bulgular ve Yorum..... | 108       |
| 4.1.12. On İkinci Alt Problem Cümlesine İlişkin Bulgular ve Yorum.....  | 109       |
| 4.1.13. On Üçüncü Alt Problem Cümlesine İlişkin Bulgular ve Yorum...    | 110       |
| 4.1.14. On Dördüncü Alt Problem Cümlesine İlişkin Bulgular ve Yorum..   | 111       |

|                                                                           |     |
|---------------------------------------------------------------------------|-----|
| 4.1.15. On Beşinci Alt Problem Cümlesine İlişkin Bulgular ve Yorum.....   | 113 |
| 4.1.16. On Altıncı Alt Problem Cümlesine İlişkin Bulgular ve Yorum.....   | 114 |
| 4.1.17. On Yedinci Alt Problem Cümlesine İlişkin Bulgular ve Yorum.....   | 115 |
| 4.1.18. On Sekizinci Alt Problem Cümlesine İlişkin Bulgular ve Yorum..... | 116 |
| 4.1.19. On Dokuzuncu Alt Problem Cümlesine İlişkin Bulgular ve Yorum.     | 117 |
| 4.1.20. Yirminci Alt Problem Cümlesine İlişkin Bulgular ve Yorum.....     | 118 |
| 4.1.21. Yirmi Birinci Alt Problem Cümlesine İlişkin Bulgular ve Yorum...  | 119 |
| 4.1.22. Yirmi İkinci Alt Problem Cümlesine İlişkin Bulgular ve Yorum..... | 120 |
| 4.1.23. Yirmi Üçüncü Alt Problem Cümlesine İlişkin Bulgular ve Yorum.     | 120 |
| 4.1.24. Yirmi Dördüncü Alt Problem Cümlesine İlişkin Bulgular ve Yorum    | 121 |
| 4.1.25. Yirmi Beşinci Alt Problem Cümlesine İlişkin Bulgular ve Yorum...  | 122 |
| 4.1.26. Yirmi Altıncı Alt Problem Cümlesine İlişkin Bulgular ve Yorum.... | 123 |
| 4.1.27. Yirmi Yedinci Alt Problem Cümlesine İlişkin Bulgular ve Yorum.    | 124 |
| 4.1.28. Yirmi Sekizinci Alt Problem Cümlesine İlişkin Bugular ve Yorum.   | 125 |

## BÖLÜM V

|                                   |            |
|-----------------------------------|------------|
| <b>SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>     | <b>127</b> |
| <b>KAYNAKÇA.....</b>              | <b>139</b> |
| <b>EKLER.....</b>                 | <b>145</b> |
| Araştırmada Kullanılan Anket..... | 145        |

## TABLolar LİSTESİ

| <b>Tablo</b>                                                             | <b>Sayfa No</b> |
|--------------------------------------------------------------------------|-----------------|
| 2.1. Zararlı ve Yararlı Stresin İşaretleri.....                          | 11              |
| 2.2. Yaş ve Meslek Gruplarına göre Stres Nedenleri.....                  | 38              |
| 2.3. Aile Çatışmasında Sosyal destek Modeli.....                         | 63              |
| 3.1. Araştırmada Elde Edilen Verilerin Genel Sonuçları (KKTC Bayraklı)   | 85              |
| 3.2. Araştırmada Elde Edilen Verilerin Genel Sonuçları(Yabancı Bayraklı) | 86              |
| 4.1. Yabancı Bayraklı (Uzak Yol) Gemilerde Tek Yönlü Varyans Analizi.    | 88              |
| 4.2. KKTC Bayraklı Gemilerde Stres Yönetimi Stratejilerinde Ortalama     |                 |

|                                                                                                                                                                                                       |     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Sapma Değerleri.....                                                                                                                                                                                  | 92  |
| 4.3. Yabancı Bayraklı Gemilerde Stres Yönetimi Stratejilerinde Sapma Değerleri.....                                                                                                                   | 93  |
| 4.4. Araştırmada Elde Edilen Verilerin Önem Dereceleri.....                                                                                                                                           | 94  |
| 4.5. KKTC Bayraklı Gemilerde Gemi Kaptanlarının Gemi Tipine Ait Etki Tek Yönlü Varyans Analiz Sonuçları.....                                                                                          | 95  |
| 4.6. Yabancı Bayraklı Gemilerde Gemi Kaptanlarının Bayrak ve Zabitan Eğitiminin Tek Yönlü Varyans Analiz Sonuçları.....                                                                               | 97  |
| 4.7. KKTC Bayraklı Gemilerde Gemi Kaptanlarının GPS ve Vardiya Personelinin Tek Yönlü Varyans Analiz Sonuçları.....                                                                                   | 99  |
| 4.8. Yabancı Bayraklı Gemilerde Gemi Personeline STWC Belgelerinin Etkisinin Tek Yönlü Varyans Analiz Tablosu.....                                                                                    | 100 |
| 4.9. KKTC Bayraklı Gemilerde Personel Sorunları Stratejilerinin Tekrarlı Ölçümler için Tek Yönlü Varyans Analiz Sonuçları.....                                                                        | 102 |
| 4.10. Yabancı Bayraklı Gemilerde Personelin Eğitim Seviyesinin Zabitan Üzerindeki Stratejileri Tek Yönlü Varyans Analiz Sonuçları.....                                                                | 102 |
| 4.11. KKTC Bayraklı Gemilerde Zabitan Sorunları ve Personel Role Talimleri Tek Yönlü Varyans Analiz Sonuçları.....                                                                                    | 103 |
| 4.12. Yabancı Bayraklı Gemilerde Gemi Kaptanları Zabitan Sorunu Kiracı, Kumanya, Zabitanın Eğitimi ve Mesai Çalışan Personeli Arasında Etkileşim Stratejileri Tek Yönlü Varyans Analiz Sonuçları..... | 104 |
| 4.13. KKTC Bayraklı Gemilerde Yük, Bayrak, Kumanya, Zabitan Eğitim Durumu ve Mesai Çalışan Personeli Arasında Etkileşim Stratejileri Tek Yönlü Varyans Analiz Sonuçları.....                          | 106 |
| 4.14. Yabancı Bayraklı Gemilerde Gemi Yapısını Etkileşim Stratejileri                                                                                                                                 |     |



|                                                                                                                                                                    |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Tek Yönlü Varyans Analiz Sonuçları.....                                                                                                                            | 107 |
| 4.15. KKTC Bayraklı Gemilerde Armatör, Gemiadamları STWC Belgeleri ve Kötü Hava Etkileşim Stratejileri Tek Yönlü Varyans Analiz Sonuçları.....                     | 108 |
| 4.16. Yabancı Bayraklı Gemilerde Gemi Tipi ve Limanların Personel Üzerindeki Etkileşim Stratejileri Tek Yönlü Varyans Analiz Sonuçları.....                        | 110 |
| 4.17. KKTC Bayraklı Gemilerde Güverte ve Makine Personeli ile GOC Sertifikası ve Zabitan Üzerindeki Etkileşim Stratejileri Tek Yönlü Varyans Analiz Sonuçları..... | 111 |
| 4.18. Yabancı Bayraklı Gemilerde Maaş ve Sextant Kullanımı Etkileşim Stratejileri Tek Yönlü Varyans Analiz Sonuçları.....                                          | 112 |
| 4.19. KKTC Bayraklı Gemilerde Limanları Personel Üzerindeki Etkileri ve Kötü Hava Şartlarının Etkileşim Stratejileri Tek Yönlü Varyans Analiz Sonuçları.....       | 113 |
| 4.20. Yabancı Bayraklı Gemilerde Role Talimlerinin Zabitana Etkisi ile ARPA Radarın Etkileşim Stratejileri Tek Yönlü Varyans Analiz Sonuçları....                  | 114 |
| 4.21. KKTC Bayraklı Gemilerde Kaptanlık Mesleğinde Monotonluk ve ARPA Radarın Etkileşim Stratejileri Tek Yönlü Varyans Analiz Sonuçları....                        | 115 |
| 4.22. Yabancı Bayraklı Gemilerde Monotonluk ve ARPA Radar Etkileşim Stratejileri Tek Yönlü Varyans Analiz Sonuçları.....                                           | 116 |
| 4.23. KKTC Bayraklı Gemilerde Kamara Personeli Etkileşim Stratejileri Tek Yönlü Varyans Analiz Sonuçları.....                                                      | 117 |
| 4.24. Yabancı Bayraklı Gemilerde Kamara Personeli Sorunları Etkileşim Stratejileri Tek Yönlü Varyans Analiz.....                                                   | 118 |

|                                                                                                                                                        |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 4.25. KKTC Bayraklı Gemilerde Kiracı ile Gemi Tipleri Stratejileri T Yönlü Varyans Analiz Sonuçları.....                                               | 119 |
| 4.26. Yabancı Bayraklı Gemilerde Çalışan Gemi Kaptanları Güverte Personeli Sorunları Etkileşim Stratejileri Tek Yönlü Varyans Analiz Sonuçları.....    | 120 |
| 4.27. KKTC Bayraklı Gemilerde Gemi Yapısı ve Zabitan Eğitim Durumu Etkileşim Stratejileri Tek Yönlü Varyans Analiz Sonuçları.....                      | 120 |
| 4.28. Yabancı Bayraklı Gemilerde Kötü Hava Koşulları ve Limanların Personel Üzerindeki Etkileşim Stratejileri Tek Yönlü Varyans Analiz Sonuçları.....  | 121 |
| 4.29. KKTC Bayraklı Gemilerde Kötü İklim Şartları Personel Üzerindeki Etkileşim Stratejileri Tek Yönlü Varyans Analiz Sonuçları.....                   | 122 |
| 4.30. Yabancı Bayraklı Gemilerde GPS Cihazı Zabitan Üzerindeki Etkisi ve İklim Şartları Etkileşim Stratejileri Tek Yönlü Varyans Analiz Sonuçları..... | 123 |
| 4.31. KKTC Bayraklı Gemilerde Sextant Kullanımı Etkileşim Stratejileri Tek Yönlü Varyans Analiz Sonuçları.....                                         | 124 |
| 4.32. Yabancı Gemilerde Gümrük Polis İşlemleri Personel Üzerindeki Etkileşim Stratejileri Tek Yönlü Varyans Analiz Sonuçları.....                      | 125 |

## ŞEKİLLER LİSTESİ

| Şekil                                                                                     | Sayfa No |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|----------|
| 2.1. Stresin Tipik Belirtileri (Keith Dvis ve Newstorm).....                              | 15       |
| 2.2. Stres Kaynakları ve Belirtileri (Baltaşlar).....                                     | 30       |
| 2.3. İş Stresleri ve Belirtileri (Arnold Cooper).....                                     | 34       |
| 4.1. KKTC Bayraklı Gemilerde Gemi Kaptanlarının Gemi Tipine Verdiği<br>Önem.....          | 96       |
| 4.2. Yabancı Bayraklı Gemilerde Gemi Kaptanlarının Bayrağa Verdiği Önem                   | 98       |
| 4.3. Yabancı Bayraklı Gemilerde Gemi Kaptanlarının GOC Sertifikasına<br>Verdiği Önem..... | 99       |
| 4.4. Yabancı Bayraklı Gemilerde Personel Eğitimine Verilen Önem.....                      | 103      |
| 4.5. KKTC Bayraklı Gemilerde Gemi Kaptanlarının Sextant Kullanımına<br>Verdiği Önem.....  | 125      |



## ÖZET

Bu araştırmanın amacı, gemilerde çalışan gemi kaptanlarının stres yönetimini konusunda bilgi sahibi olmalarını sağlamak ve stres yönetimi stratejilerini tesbit etmektir. Bu çalışmada, belirtilen genel amaç kapsamında bir alt amaç bulunmaktadır. Alt amaç, stres yönetimini gemi kaptanlarının öğrenmesiyle birlikte, gemileri donatan gemi ofisleri de (Head Office) bilmesi ve buna göre çözüm stratejileri uygulaması arasında anlamlı bir farklılık olmasını sağlamaktır.

Bu araştırma konusu özellikle Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti'nde ve diğer ülkelerde fazla çalışma bulunmaması sebebiyle seçilmiştir. Oysa çağın hastalığı olarak bilinen stresin, öğrenilmesiyle birlikte gemi kaptanları tarafından ve gemi ofisleri özellikle personel sorumlularının (Personnel Departman) daha iyi ve sağlıklı bir ortama kavuşturmak için yapılması gerekenin, stresle ilgili eğitim seferberliği olmalıdır. Bir başka boyutu ise gemi yönetiminde personelin değişmesi ile etkilenen maliyetler ve bunun yanında uyum sorunu ile yaşanan zorluklar, bu eğitimle minimize edilmesi sağlanacaktır.

Bu çalışmada problem cümlesi olarak Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti bayraklı gemi kaptanları gemi tiplerinden etkilenmesinin anlamlı bir fark oluşturmakta mıdır? ve Yabancı bayraklı gemilerde, gemi bayrağının anlamlı bir fark oluşturmakta mıdır? diye belirlenmiştir.

Bu çalışmanın örneklemi, 2002-2003 yılları arasında Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti (KKTC) Gazi Mağusa ve Girne Turizm Limanlarına uğrayan KKTC bayraklı gemilerle (n= 22) ve yabancı bayraklı gemilerden (n=124) oluşan toplam 146 gönüllü gemi kaptanından oluşmaktadır.

Bu çalışmada bütün dünyada uygulanan ve kabul edilen beşli Likert Ölçeği Anketi kullanılmıştır. Birinci alt cümlede T testi kullanılarak etkilerin sıralaması tespit edilmiştir. İkinci problem cümlesi için ise, Tekrarlı Varyans Analizi (ANOVA) tekniği kullanılmıştır.

KKTC bayraklı gemilerde gemi kaptanlarını en çok etkileyen gemi tipleri bulgularına rastlanırken, yabancı bayraklı gemi kaptanlarını en çok etkileyen etkinin gemi bayrağı ve zabitanın eğitim konusu olan GOC sertifikası etkileri bulgularına rastlanmıştır. Yine KKTC bayraklı gemilerde gemi kaptanlarını en az etkileyen sextant kullanımı etkileri bulgularına rastlanırken, yabancı gemi kaptanlarına en az etkiyi liman gümrük ve diğer formalite işlemleri etkisi bulgularına rastlanmıştır.

Sonuç olarak, KKTC bayraklı gemi kaptanlarına en fazla etki eden gemi tipi bulgularında anlamlı farklılık olmasına karşın; gemilerin yaşlı ve eski olmasının getirmiş olduğu olumsuz etkisinden bahsetmektedir. Yabancı bayraklı gemilerde bayrak etkisinin öneminden bahsetmektedir. Bir başka deyişle, bayrağın getirmiş olduğu sosyal haklar ve avantajların getirisi düşünülerek oluşmuştur. Bulgularda anlamlı farklılık olmamasına karşın bu etkinin böyle olduğunu diğer bulgu değerleri ile desteklenmektedir. Stres yönetiminin sadece gemi kaptanlarının bilmesi doğru olmadığı gibi, gemi ofislerinin de bilmesinde fayda olduğu görüşüne yer verilmiştir.

Bulguların genel çerçevesine bakıldığı zaman, KKTC bayraklı gemilerde, gemi kaptanları, sosyal hakları ikinci planda göstermesine rağmen yeniliklere açık olduğu, eğitimin önemli olduğunun altını çizmektedir. (Ancak gemi kaptanları KKTC bayrağının tanınmamış olmasından dolayı, sadece gemi tiplerinin getirmiş olduğu ağır iş yükü etkisi bulgularını ortaya çıkarmaktadır. Bu nedenlerin etkisi neticesinde KKTC bayraklı gemilerde tam istenilen stresle ilgili veriler sağlıklı olarak alınamamıştır. Yabancı gemilerde, bayrak ve eğitimin önemi etkisi bulguları ise; gemi kaptanlarına en fazla etki olduğunu ortaya koymuştur.

Anahtar Kelimeler: Stres Yönetimi, Gemide stres yönetimi çözümü ve stratejileri

## ABSTRACT

The purpose of this research is to provide masters at sea information about management, and help them to determine strategies in resolving such problems. A second purpose is to provide the same information to the head offices which are responsible 24 hrs a day from these ships.

This research subject was chosen because it is a relatively little researched subject both in TRNC and elsewhere. Stress is an important disability of modern life. Therefore, through a program training and education, masters and personnel departments can be brought up to a better and healthier level of cooperation and working atmosphere. Also, this educational training may reduce the personnel leaving their jobs which is costly and often time consuming.

Do the masters under the flag of TRNC get effected by different types of ships? and the flag of the vessel an important element in ships under foreign flag?

The bases of this information which was voluntarily given by 146 captains who called at Port of Famagusta and Port of Kyrenia in 2002-2003. 22 ships were under TRNC flag and 124 ships were under foreign flag. In this research, the Likert Scale is used. The order of determining factor were done by "t" test. For the second problem ANOVA technique is used.

The factor which is most important for the masters of TRNC flagged vessels, while the masters of vessels under different flags are most effective by while the type of the vessels is the leading factor of choice for the masters of the TRNC flagged vessels the flag, training and education level of the personnel, to the masters of the other flagged vessels. While the use of sextant the least important item for the masters of TRNC



vessels\ the various formalities at ports becomes the least important item formalities of the other flagged vessels.

In summary, masters of the vessels under the flag of TRNC are most effected by the type of vessel under their command, due to fact that vessels are over aged and old.

On the contrary, on foreign vessels the flag leads the choice of importance . In other words various social benefits and advantages of the flag becomes to main factor. Also, it is thought that it would be beneficial both for the masters and head quarters to be well acquainted with stress management. In a broader perspective although the social benefit of TRNC masters are of secondary importance, these masters are also incline to new development and also consider education is an important factor (But because the flag of TRNC is not politically accepted and recognized the ship types and consequences take priority and this turn is preventing to research healthier result for stress management). On vessels under foreign flag this research has shown that masters are most effective by the flag and education.

Key words: Stress management, strategies and solving stress at ships.

## BÖLÜM I

### GİRİŞ

#### I.1. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı

Gelişen ve hızla değişen yeni dünya düzeninde, çağdaş bir görüntüye ve yönetime sahip olma arzusu gün geçtikçe ağırlık kazanmaktadır. Bu arzunun gerçekleştirilmesinde en önemli faktör ise, insan faktörü olarak karşımıza çıkmaktadır. İnsan faktörünün en önemli özelliklerinden birisi, artan bir ilgi ve yönetim olgularının güçlü bir şekilde işlerlik kazanmasıyla mümkün olduğu görülmektedir. Bu bağlamda örgütlerin amaçlarına ulaşmasında en verimli bir şekilde çalışanı çalıştırmak olduğu gerçeğini karşımıza çıkmaktadır. En verimli çalışmayı elde edebilmenin yolu; çalışanların iyi bir iş ortamında çalıştırılmaları ve bununla birlikte gerek biyolojik ve gerekse psikolojik ihtiyaçlarının karşılanması ile mümkündür. Ancak günümüzün ağır ekonomik şartları ve hızlı teknolojik değişimin bir getirisi olarak bilinen stres, örgütlerin amaçlarına ulaşmada hemen hemen her dönem etkili olmakta ve engellemektedir.

Her insanın doğasında başarılı olma dürtüsü vardır. Başarı, insanların örgüt boyutunda, ailevi ve sosyal yaşam boyutunda önemli rol oynamakta, bunun getirisi olarak bireyin saygınlık boyutunda büyük rol oynamaktadır. Ancak başarı dürtüsü, başarısızlık korkusunu da beraber taşıma özelliğine sahip olduğundan, bireyi stres boyutuna itebilmektedir. Bu etki neticesinde, örgütün amaçlarına ulaşmada engel olmasına neden oluşturmaktadır.

Denizlerde çalışan gemi kaptanları, karşı karşıya kalmakta olduğu stres kaynaklarının hangi etkenlerin sebep olduğunu, stres yaratıcılara karşı nasıl mücadele edileceği, neler olacağını bilmekle birlikte, stresin performans

üzerindeki etkilerini ortaya koymaktır. Gemi yönetiminde yer alan gemi kaptanları görev sırasında içinde yaşadığı stres durumu ve düzeyi ile performans boyutundaki etkileşimini ortaya koymak, bu amaçla performans boyutundaki etkileşimini azaltmak ve stresle mücadele konusunda önerilerde bulunmaktır

Araştırmada, Gazi Mağusa ile GİRNE Turizm Limanında KKTC ve yabancı bayraklı uzakyol seferi yapan gemi kaptanlarından oluşan kitle alınmıştır. Bilindiği üzere KKTC bayraklı gemiler ambargo nedeniyle uzak sefer yapamamaktadır. Bu nedenle uzakyol seferi yapan yabancı bayraklı gemi kaptanları ile görüşülerek; yakınyol ve uzakyol gemi kaptanlarının performanslarını etkileyen etmenleri bulmak ve öneriler sunmaktır.

## **I.2. Problem Cümlesi**

Gemilerde stres yönetimi uygulamasında çözümleme stratejileri arasında anlamlı bir fark var mıdır ?

### **I.2.I. Alt Problemler**

1. KKTC bayraklı gemilerde gemi kaptanları gemi tipi etkisinin anlamlı bir fark taşıyor mu?
2. Yabancı bayraklı gemilerde gemi kaptanları bayrak ve zabitan eğitimi etkisi arasında anlamlı bir fark var mıdır?



3. KKTC bayraklı gemilerde gemi kaptanları GPS Otomatik mevki cihazının ve vardiya çalışan personelin etkisi arasında anlamlı bir fark var mıdır?
4. Yabancı bayraklı gemilerde gemi personeline STWC (Standards of Training, Certification and Watchkeeping for Seafarers) belgelerinin etkisi anlamlı bir fark taşıyor mu?
5. KKTC bayraklı gemilerde gemi kaptanlarının personel sorunlarıyla etkisi anlamlı bir fark taşıyor mu?
5. Yabancı bayraklı gemilerde personelin eğitim seviyesinin gemi zabitanı üzerindeki etkisi anlamlı fark taşıyor mu?
6. KKTC bayraklı gemilerde gemi kaptanlarına zabitan sorunları ve personel role eğitimi arasında anlamlı bir fark var mıdır ?
7. Yabancı bayraklı gemilerde gemi kaptanlarına gemi zabitanı sorunları, kiracı ve kumanya sorunu ile gemideki sosyal amaçlı salonların etkisi arasında anlamlı bir fark var mıdır?
8. KKTC bayraklı gemilerde yük, kumanya, bayrak, zabitanın eğitim durumu ve mesai çalışanlarının etkisi arasında anlamlı bir fark var mıdır?
9. Yabancı bayraklı gemilerde gemi yapısının anlamlı bir etkisi var mıdır?
10. KKTC bayraklı gemilerde armatör ve gemiadamları STWC belgelendirilmesi ve kötü hava etkileri arasında anlamlı bir fark var mıdır?

11. Yabancı gemilerde gemi tipi ve limanların personel üzerindeki etkileri arasında anlamlı bir fark var mıdır?
12. KKTC bayraklı gemilerde güverte ve makine personeli sorunları ile GOC sertifikasının zabitan üzerindeki etkisinin arasında anlamlı bir fark var mıdır?
13. Yabancı bayraklı gemilerde maaş ve sextant kullanımının etkisi arasında anlamlı bir fark var mıdır?
14. KKTC bayraklı gemilerde Limanların personel üzerindeki etkisi ile kötü hava şartlarının etkileri arasında anlamlı bir fark var mıdır?
15. Yabancı Bayraklı gemilerde role talimlerinin zabıtana etkisi ile ARPA radarın zabitan üzerindeki etkisi arasında anlamlı bir fark var mıdır?
16. KKTC bayraklı gemilerde monotonluk ve ARPA radar cihazının etkileri arasında anlamlı bir fark var mıdır?
17. Yabancı bayraklı gemilerde monotonluk ve gemideki role talimlerinin personel üzerindeki etkileri arasında anlamlı bir fark var mıdır?
18. KKTC bayraklı gemilerde kamara personeli sorunlarının etkisi anlamlı bir fark taşıyor mu?
19. Yabancı gemilerde kamara personeli sorunları ve gemi tipleri arasında anlamlı bir fark var mıdır?
20. KKTC bayraklı gemilerde kiracı ile gemi kaptanlarının ilişkileri

arasında anlamlı bir fark var mıdır?

21. Yabancı bayraklı gemilerde güverte personeli sorunları gemi kaptanına etkileri arasında anlamlı bir fark var mıdır?
22. KKTC bayraklı gemilerde gemi yapısı ve zabitanın eğitim durumu arasında anlamlı bir fark var mıdır?
23. Yabancı bayraklı gemilerde kötü hava ve limanların personel üzerindeki etkileri arasında anlamlı bir fark var mıdır?
24. KKTC bayraklı gemilerde iklim şartları personel üzerinde anlamlı bir fark taşıyor mu?
25. Yabancı bayraklı gemilerde GPS otomatik mevki cihazı zabıtana etkisi ve iklim şartları etkileri arasında anlamlı bir fark var mıdır?
26. KKTC bayraklı gemilerde sextant kullanımı etkisi anlamlı bir fark taşıyor mu?
27. Yabancı bayraklı gemilerde gümrük polis ve diğer işlemlerin personel üzerindeki etkileri arasında anlamlı bir fark var mıdır?

### 1.3. Araştırmanın Önemi

Bu çalışmanın amacı, gemilerde çalışan gemi kaptanlarının stres yönetimi ve stratejilerinin bilmesi ve uygulamasının sağlanmasıdır. Stres yönetimi uygulanmasıyla birlikte uzakyol çalışan gemi kaptanlarının çalışma



ortamında performans ve verimliliğin artırılması ile birlikte personel masraflarında ve diğer giderlerde iyileştirme olacaktır.

Bu araştırmada, uzakyol ve yakınyol çalışan gemi kaptanlarının, daha huzurlu ve sağlıklı bir ortamda çalışmalarını sağlamak, ayrıca gemi ofislerinde çalışan personelin stres yönetimi konusunda eğitimi olmasının yararlı olacağı düşünülmüştür. İşletmeler açısından personel maliyetlerinin minimize edilmesi hedeflenmiştir. Başta gemi kaptanları ve gemi ofisleri olmak üzere stres eğitim programları hazırlayıp, çıkan neticeler doğrultusunda uygulayıp geliştirmek olmalıdır.

#### **1.4. Araştırmanın Sayıtları**

1. Bu araştırmada, alınan örnek grup evreni temsil ettiği kabul edilmektedir.
6. Gemi kaptanlarının ankete içten ve dürüstçe yanıt verdikleri kabul edilmektedir.

#### **1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları**

Araştırmanın sınırlılıkları aşağıda verilmiştir.

1. Bu araştırmada 2002- 2003 yılında, KKTC limanlarına uğrayan KKTC bayraklı ve yabancı bayraklı gemilerle sınırlandırılmıştır.
2. Bu araştırmaya katılan sadece gemi kaptanlarıdır.
3. Bu araştırma KKTC limanlarının sadece Gazi Mağusa ve Girne Turizm Limanları ile sınırlıdır.

## 1.6. Tanımlar

**ARPA Radar (Automatic Radar Plotting Aid):** Otomatik Radar Pilotlama yapan radar. Bu sayede gemilerin kısıtlı görüş zamanlarında (Sis, Pus, Kar ve Tipi) gemilerin seyrini emniyetle yapmasını sağlayan seyir yardımcı cihazı. (Belirdi, 1988: 101).

**GOC Sertifikası (General Operator's Certificate):** Gemi kaptanlarının ve zabıtlarının alması gereken belgeler olup, geminin telsiz telefon operatörünün yerine kullanılan sertifikalardır. Bu sertifikalar sayesinde gemiler telsiz telefon operatörü kullanmadan da seyir yapabilmektedir. (Acarer, 1998:3).

**SEXTANT:** Gök küredeki yıldızlar ve gezegenlerden yükseklik alınarak açısız bölünmüş yay cinsinden bölünmüş yay değeri üzerinden geminin konumunu bulmaya yarayan seyir rasat aletine denir. Bir başka anlamı ise bir dairenin altında biri anlamına gelmektedir. (Süygen, 1983:498).

**STWC Sertifikaları (Standards of Training, Certification and Watchkeeping for Seafarers):** Gemiadamlarının denizde sağ kalma ve can güvenliği gibi önemli kursların yapılması diğer önemli konularda mecburi eğitim kurslarının sertifikalarının kısaltılmış İngilizce isimlendirilmiş belgelerdir.

## 1.7. Gemilerde Stres Yönetimi ile İlgili Araştırmalar

Bu konuda yapılan herhangi bir araştırmaya rastlanmamıştır.

## BÖLÜM II

### KURAMSAL TEMELLER

#### 2.1. Stres Kavramı

Bilim dünyasında “stres” yabancı kökenli bir sözcük olmakla birlikte bugün neredeyse bütün dillere girmiş ve kullanılmıştır. “Stres”, Latince'den türeyip, İngiliz dilinde kullanılan bir kelime olduğu zamanlarda fizik ve mühendislik bilimlerinde basınç anlamında kullanılmaktaydı. Websters sözlüğünde ise isim olarak sekiz, fiil olarak dört farklı anlamı olmasına karşın, isim olarak birinci anlamı felaket, bela, musibet gibi anlamları içermektedir. (Acar ve Zuhal Baltaş, 1993:292).

Daha sonralar ise tüm bilim dallarına girmekle birlikte, farklı biçimlerde kullanılmağa başlanmıştır. Latince'de "estrectia" ve eski Fransızca'da "estrece" sözcüklerinden gelen stres, 17.y.y.'da felaket, bela, keder gibi anlamlarda kullanılmaya başlayan stresin, Robert Hook tarafından “elastiki nesne ve ona uygulanan dış güç arasındaki ilişki” olarak açıklanırken, Thomas Young adlı fizikçi stresi bir formül üzerinde göstererek “stres” maddenin kendi içinde oluşan bir güç yada dirençtir” olarak tanımlamıştır. (Roskies,1994:2)

18.y.y. ve 19.y.y.'da ise tıp ve biyolojide kullanılmağa başlandığında anlamı biraz değişerek objelere, kişiye, organa veya ruhsal yapıya yönelik güç, baskı, zor gibi anlamlarına karşılık ifade edecek şekilde kullanılmıştır. 20.y.y.'a geldiğimizde stresin insan hayatında her an varlığını hissettirdiğini görüyoruz. Stres için farklı tanımlara yer verilmiş ve böylece bilim adanılan kavrama daha geniş ve anlamlı bilgiler katmışlardır.



Kavramı ilk kez kullanan Avusturyalı bilim adamı Hans Selye stresi, "vücudun herhangi bir dış talebe verdiği özel olmayan tepkidir" şeklinde tanımlamışsa da, Hans Selye'nin bu tanımı genel olarak kabul görmüş ancak stres kavramının tek ve yeterli bir tanımı yapılamadığı görüşü hakimdir..

Bilim adamları bu yeni kavram üzerinde çalışmaya ve geliştirmeye devam etmiştir. Shermerhorn, Hunt ve Osborn'a (1988:532) göre "stres, olağanüstü talepler, baskılar veya fesatlardan dolayı bireyde oluşan gerilim durumudur." tanımı yapılmıştır.

M. Şerif Şimşek'e (1999:295) göre "stres, çevrenin potansiyenel tehditlerine fiziksel ve duygusal tepki" olarak yorumlamıştır. İnsan hayatında hissedilen askıların genel terimi olarak ifade edilebilen stres, J. Magnuson'a (1982:36) göre, "kişinin gerçek dünyası ile beklentileri arasındaki farklılığa gösterdiği tepkidir." olarak yorumlamaktadır

"Tutar'a (2000:204) göre " bireylerin fizyolojik ve psikolojik yapıları üzerinde etki yapan , onların davranışlarını, iş verimlerini ve başka insanlarla ilişkilerini olumsuz yönde etkileyen, psikolojik durumdur" olarak tanımlamıştır.

Strese örgütsel boyutuyla ilgilenen ve yeni bir yorum getiren Davis ve Newstrom,a (.....:457)" göre "birçok insanın stresin doğal bir sonucu olarak düşünülenin üzerinde ruhsal ve fiziksel sorunlar yaşadığını bu süreç içerisinde ise iş hayatı boyutunda da yer aldığını, hatta her meslekte stresin varlığından kaçınılmazlığından bahsetmektedir.

Cavanagah' (1998:53-59) göre " stres, sinirlilik , yetersizlik duygusu, üzüntü, engellenme, korku, baskı, suçluluk ve yalnızlık gibi karmaşık duyguların çağrışımının sebebi" olarak yorumlamıştır.

Bowers'e (1999:18) göre "psikolojik, fiziksel, davranışsal sonuçlar yaratan şartların bir aracı veya uyarıcılara verilen bir cevap olarak tanımlar stresi ve stresin, dinamik bir olgu ve tüm insanların günlük hayatının vazgeçilmez bir parçasıdır." olduğunu vurgulamaktadır.

Steadman's Medical Dictionary ise "vücudun normal psikolojik dengesini bozan zararlı ve çeşitli anormal durumlara karşı vücudun gösterdiği tepkiler; bireyde, gerilim ve dengesizliğin ortaya çıkmasında etkili olan fiziksel veya psikolojik uyarıcıdır". (Sutherland ve Cooper, 1990:23).

J. Dorman' ise "stres bazılarının kırılmasına, bazılarının da rekor kırmasına neden olabilmektedir". (Tutar,2000:272). Avusturyalı bilim adamı H. Selye, stresin olumsuz özelliklerinin yanı sıra, yaşam içindeki olumlu ve motive edici özelliklerinden de söz ederken, bir sınıflandırma yapmıştır. Stresi "**eustress**"-yararlı ve "**distress**"-zararlı olarak ikiye ayırmıştır. Birçok insan stres söz konusu olduğunda ; stresin, hastalık verici yönü ile zararlı yönü üzerinde söz etmektedir. Bu anlamda, konuyu ele alacaksak bunu "**zararlı-distress**" olarak adlandırmalıyız.

Oysa günlük hayatımızın vazgeçilmez bir parçası olarak adlandırılan stres, bizim için yararlı ve gerekli olabilmektedir. Bu anlamda ise bunu "**yararlı-eustress**" olarak adlandırmalıyız.

Stresle ilgili bu tiplerin boyutu ise fiziksel ve zihinsel farklılıklara da önemli rol oynamaktadır. Bunların neticesinde; gerçek bedensel hasarlardan oluşan fiziksel zararlı stres (**physical distress**), psikolojik baskılardan oluşan zihinsel zararlı stres (**mental distress**), egzersiz gibi aktiviteler sonucunda oluşan fiziksel yararlı stres (**physical eustress**) ve roman okuma veya film izleme gibi zihinsel aktivite veya düşünme sonucunda oluşan zihinsel yararlı stres (**mental eustress**) dir. (Drafke ve Kossen,1998:410)

Hay tarafından yapılan bir araştırmada ise stres, dört aşamalı olarak tanımlanmıştır. “Hafif-Orta-Ağır stres en şiddetlisi paniktir.” (Ertekin,1993:6)

Yararlı stres ve zararlı stres arasında ki temel farklılık vücutta meydana getirdiği etkileşim boyutudur. Yararlı yani pozitif stres (evlenmek gibi) vücutta stres alarmina neden olmaktadır.Bireyde kalp atışlarının hızlanmasına ve bunun doğal sonucu olarak da aşırı terleme gibi etkileşim süreci yaşanır. Ancak vücuttaki negatif etkileşim genellikle geçici ve kısa dönemli olmaktadır. Zararlı stres ise, genellikle vücut üzerinde uzun süre etkileşim altında olması nedeniyle, bireye zarar vermektedir. (Buhler,1993:17)

Drafke ve Kossen, yararlı stres (**eustress**) ve zararlı stres (**distress**) 'in tipik belirtileri Tablo 2.1' deki gibi özetlemiştir. (Drafke ve Kossen,a.g.e.,426)

Tablo 2.1.: Zararlı ve Yararlı Stresin İşaretleri

| <b>Zararlı Stres İşaretleri</b> | <b>Yararlı Stres İşaretleri</b> |
|---------------------------------|---------------------------------|
| Uykusuzluk                      | Yüksek İş Tatmini               |
| Astım ve Solunum Yetmezliği     | İş Hayatında Olumlu Tutum       |
| Deri Problemleri                | Dinlemeye Gönüllü Olmak         |
| Mide Problemleri                | Empati                          |
| Ülser                           | Gülümseme                       |
| Baş ve boyun ağrıları           | Bilginin Uygulanması            |
| Bağırsak spazmı                 | Hoşgörülü Olmak                 |
| Sırt ağrıları                   | Yaratıcılık                     |

Kaynak: Michael W.Drafke and Stan Kossen, **The Human Side of Organizations**, Seventh Edition, Newyork; Addison Wesley Longman, Inc., 1988,s.426.

Stres terimi için yapılan çeşitli yorum ve tanımlardan sonra stresin, bireysel farkların boyutu ile psikolojik süreçler boyutunda ele alındığında, birey üzerinde



psikolojik yada fiziksel etkileşimlerin oluşturduğu herhangi bir hareketin, durumun yada olayın organizmada yaratmış olduğu etkileşimin sonucudur şeklinde tanımlayabiliriz. “ Stres, bireyin çevresi ile arasındaki ilişkilerin sonucunda meydana gelen, bireysel, fiziksel ve psikolojik sonuçların oluşması neticesinde bireysel ve örgütsel sorunlar demetidir.”olarak tanımlayabiliriz.

Stres, ruhsal ve psikolojik boyutta kendisini gösterirken; bunun doğal sonucu olarak bireysel farklılıktan dolayı, bazı kimseler stresini açığa vururken bazıları da saklayabilmektedir. Oysa stresin zararlı olduğu kadar yararlı olduğunu da biliyoruz. Tıpkı insanların iş hayatında zararlı olduğu kadar. Başarı için gerekli enerjiyi sağlamaktadır. J. Brahman’a (1998:46) göre “çoğu insan motive olabilmek için biraz strese ihtiyaç duyar.” demektedir. Kısaca “biraz baskı altında daha iyi çalışırım” demeyen kimse var mıdır ?.

### **2.1.1 Stresin Bireyde Yarattığı Tepkiler**

Günümüzde stres, hızlı kentleşme ve betonlaşma nedeniyle toplum yaşamının aynı ölçüde değişmesi, bunun doğal sonucu olarak, doğadan kopmak anlamına gelmektedir. Bunun da bir bedeli olması gerekmektedir. Bir başka deyişle doğa kendini mutlaka tamamlamaktadır. Bunun getirisi haliyle doğadan uzaklaştırılan birey olunca, bedel ödemek bireyde strese neden olmaktadır. Aşırı stres neticesinde bedenlerimizde sorunlar oluştuğunu bilmekteyiz.

Stresin bireyde yarattığı en önemli tepkiler, spesifik olmayan tepki, genel uyum sendromu ve savaş veya kaç tepkisi olmak üzere üç başlık altında incelenebilir.

#### **2.1.1.1. Spesifik Olmayan Tepki**

Selye, araştırmalarında önceleri stres tanımlaya çalışırken “ bireyi etkileyen çevresel uyarıcı olarak görmüştür. Ancak zamanla bu değerlendirmesinin tatminkar olmadığı görüşü hakim olmuş ve stresi, “ organizmanın içindeki çevreye karşı

alınan durum olarak” tanımlamaya özen göstermiştir. Stres kavramı ile birlikte stres kaynağı anlamına gelen “ **stresör**” kelimeleri üzerinde durmuş ve **stresörü** bireyde bir dizi tepki yaratan çevresel bir uyarıcı olarak, stresi ise bireyin bu tür uyarıcılara karşı gösterdiği tepki olarak tanımlamıştır. Bu tanımlamalar sonucunda Selye, stresin “spesifik olmayan bir tepki” olduğu gerçeğini savunmuş ve stresin, “ bireyin farklı çevresel stresörlere karşı gösterdiği spesifik olmayan genel bir tepkisidir.” şeklinde tanımlamıştır. (Erdoğan,1996:270).

#### 2.1.1.2. Genel Uyum Sendromu

Tıp biliminde bir olayın stres verici niteliğinden söz edebilmek gerekiyorsa; organizmanın hayatiyetinin devamından ve sürekliliğini sağlamaya yönelik klasik tarzda stres tepki zincirini oluşturması gerekliliği vardır. Bu nedenle, stresin organizmada fiziksel boyutta ve ruhsal boyutta sınırların zorlanmasıyla birlikte, tehdit unsurunun etkileşimi sonucunda organizmanın denge unsurunu etkileyerek bozulması sonucunu doğurmaktadır. Bozulan bu denge unsurunun, yeniden kurulması ve uyum sağlaması söz konusudur. Bu nedenle strese tepkisi, Genel Uyum Belirtisi (**General Adaptation Syndrome-GAS**) olarak organizma algılar. Bu tepkiler üç aşama olarak ele alınmaktadır. (Mitchel ve Larson,1987:192)

#### i. Alarm Reaksiyonu

Vücut, çevrede oluşan bir tehdide karşı reaksiyonu bu aşamada oluşturmaktadır.. Stres yaratıcı faktörler fark edilir ve biyokimyasal tepkiler faal duruma geçmektedir. Alarm aşamasında ise vücudun strese hazırlandığı aşama olarak değerlendirilir. Organizma bu aşamada şoka ve kontrşoka girmektedir. Vücudun strese ani tepkisi söz konusudur ve şoka giren organizma vücut ısısı ve kan basıncı düşerken, kalp duracakmış gibi olur; eli ayağı çözülür. Bu aşamada hemen arkasından kontrşok dönemi süreci yer almaktadır. Organizma bu dönemde aktif bir şekilde fizyolojik girişimlerde bulunmaktadır. Bu fizyolojik

girişimler sonucunda ise amaç, mücadele etmek yada kaçınarak organizmayı korumaktır.

## ii. Direnme Dönemi

Bu dönemde vücut, stresin neden olduğu şoku atlatmaya ve vücudu normal seviyeye getirmekle meşguldür. Vücudun direnci normalin üzerine çıkar. Yüz yüze kaldığı bu durum karşısında direnç boyutunu maksimuma çıkarmaktadır. Bu durumda başka stres vericilerin direnci düşer. Eğer direnç dönemi başarı ile aşılıyorsa organizma normale döner, bu dönem başarısızlıkla sonuçlanıyorsa organizma kuvvetten düşer, çöker.

H.Selye'e (Paksoy, 1986:102) göre "sürekli stres nedeniyle adaptasyon hastalıkları ile meydana gelmektedir. Adaptasyon hastalıkları bireyin strese direnmesi sonucunda ortaya çıkmaktadır. Bu hastalıklar arasında peptik ülser, yüksek tansiyon, kardiovasküler hastalıklar, hipertiroit, bronşial astım sayılabilir."

## iii. Tükenme Dönemi

Tükenme dönemine gelindiğinde vücudun direnme gücü gittikçe zayıflar, vücut düşük seviyede görev yapar ve vücudun savunması azalır. Stres verici bu olaylar çok ciddi boyutta seyrediyorsa ve süreç bakımından çok uzun sürüyorsa, organizma için çok ciddi sorunlar oluşturmaktadır ki, bu döneme ; tükenme basamağı adı da verilmektedir. Bazen bu dönemde yeniden alarm reaksiyonu ortaya çıkmaktadır. Bunun nedeni ise, her organizma yapısının farklı olmasından kaynaklanmaktadır. Oysa bu dönemde uyku ve dinlenme vücuda yararlı olmaktadır. Ağır stres durumunda ise organizmanın dengesi bozulmakta ve uyum enerjisi gittikçe tükenip azalmaktadır. Bu aşamalarda bitkinlik ve tükenmişlik nöbetleri görülmeğe başlanır. Bunun doğal sonucunda ise organizma güçsüz kaldığından dolayı hastalıklara çok açık bir dönem olarak karşımıza çıkmaktadır. Selye bu dönemi "**adaptasyon hastalığı**" olarak da tanımlamıştır.



### 2.1.1.3. Savaş veya Kaç Tepkisi

Strese karşı organizmanın gösterdiği tepkiler ilk olarak 19.y.y.'da Claude Bernard tarafından incelenmiş daha sonra Walter B. Cannon'un yaptığı çalışmalar sonunda ortaya attığı "savaş veya kaç" (**fight or flight**) tepkisi ile dikkat çekmiştir. Eğer birey mücadele edemeyeceği tehlikeli bir durumla karşılaşırsa kaçır, aksi halde mücadele eder, yani savaşır. Savaş tepkisi çok güçlü ve etkilidir. Bu tepkinin sonucunda nabız artar, kan basıncı yükselir, solunum artar ve vücut adrenalin salgılar. Daha az şiddetli olan kaç tepkisi, bireyi savaştan ziyade olumlu strese yönlendirmeye hazırlar. Savaş tepkisinde olduğu kadar nabız, kan basıncı ve nefes alma da artış yoktur, az sayıda ve farklı hormonlar salgılanır. (Drafke ve Kossen,1998:410).

Kreitner ve Kinicki bu tepkileri aktif savaşıma veya pasif kaçma olarak da adlandırır ve psikolojik olarak, bu stres tepkilerini vücudu alışılmamış talepler için seferber eden hormonal değişimleri içeren bir biyokimyasal olay olarak tanımlamaktadır. (Kreitner ve Kinicki,1989:564).

### 2.1.2. Stresin Belirtileri

Stres belirtileri her insanda farklıdır. Ancak bireylerde tipik olarak görülen stres belirtileri Şekil 2.1'de gösterilmiştir.

|                                |                                |
|--------------------------------|--------------------------------|
| <b>Yüksek Tansiyon</b>         | <b>Sinirlilik ve Gerilim</b>   |
| <b>Sindirim Problemi</b>       | <b>Süregelen Üzüntüler</b>     |
| <b>Yetersizlik Duygusu</b>     | <b>Sürekli Gerginlik</b>       |
| <b>İşbirliğinden Uzaklaşma</b> | <b>Aşırı/Alkol/İçki/Sigara</b> |
| <b>Ruhsal Dengesizlik</b>      | <b>Uykusuzluk</b>              |

Şekil 2.1.: Stresin Tipik Belirtileri

Kaynak: Keith Davis and John W. Newstorm., **Organization Behavior; Human at Work**, Ninth Edition, New Jersey: Mc Graw-Hill Inc., (yayın tarihi belirtilmemiştir) s.458.

Stresli yaşam tarzı, organizma üzerinde birtakım etkileşim yapması nedeniyle, organizma üzerinde geçici olan yada geçici olmayan etkileşim sürecine bağlı olarak rahatsızlıklara neden olmaktadır. Bu rahatsızlıklar sürecinde etkileşim boyutuna bağlı olarak geçici olan yada olmayan; bir başka deyişle tedavisi mümkün olan ve olmayan rahatsızlıklar oluşmaktadır. Stresin aşırı olması durumunda, işgörenlerin performanslarına ve sağlıklarına farklı boyutta zarar veren farklı belirtiler oluşur, gelişir. Bu boyutta organizma bunlarla başa çıkmaya çalışmaktadır. Gerginlik yaşayan organizma bunun doğal sonucu olarak asabililik ve sinirlik yaşaması söz konusudur. Bu aşamada organizma dört kronik bir üzüntü süreci yaşayabilmektedir.

Bu aşamada organizma çok çabuk öfkelenmekte ve hemen kolayca harekete geçebilmekle birlikte, kolay kolay gevşemediği gözlenmektedir. İşbirliği boyutundan ise söz etmek mümkün görünmez. Alkol ve aşırı ilaç kullanmaktadır. Bu belirtiler ışığında sadece stresin yaratmış olduğu etkileşim nedeniyle değil, başka sebeplerin neden oluşturduğunu gözden uzak tutmamak gereği vardır. Ancak yine de stresin temel belirtileri olduğu unutulmamalıdır. (Davis ve Newstorm, 1988:457-458).

Stephan P. Robbins (1989:512) stresin belirtilerini fiziksel, psikolojik ve davranışsal belirtileri üç temel kategoride toplamıştır.

#### **2.1.2.1. Fiziksel İşaretler**

Stresin yaratmış olduğu etkileşimin doğal sonucu olarak , bireyde birtakım değişimlerin olması söz konusudur. Bu değişimlerden söz etmek gerekirse,yaşınıza ve boyunuza göre, kilo fazlalığı, yüksek tansiyon,iştahsızlık,ve bunun gibi sorunlarla karşılaşılması sonucunda ; aniden yemek yeme isteğinin öne çıkması, boğazda sık sık yanma hissinin olması, kabızlık ve kronik ishaller, uykusuzluk halleri, sürekli yorgunluk duygusu ile birlikte baş ağrıları şikayetlerinin çoğalması, adale spazmı, nefessiz kalma, mide bulantıları, nedensiz kolayca ağlama, cinsel problemler ile birlikte dinlemeyi de engelleyen sinirsel hareketlilik gibi fiziksel belirtiler görülmektedir.

### 2.1.2.2. Psikolojik İşaretler

Sürekli tedirginlik duygusuyla yaşanan organizma, öfke eğilimli, hayattan zevk almama ve sıkılma, çevresiyle ilişkilerde tutarsızlık, gündelik sosyal yaşam boyutundan kopmalar, kanser ve kalp hastalığına yakalanma korkusu ve ölüm korkusu gibi doğal olaylardan aşırı korkmak gibi nedenlerden ötürü; organizma üzerinde olumsuz etkileşim yapmaktadır. Bunun doğal sonucu olarak da, bireyde güvensizlik duygusu öne çıkmaktadır. Bu nedenle birey kendisini, beceriksiz, değersiz, yeteneksiz ve yetersizlik duygusuna kapılarak dışa karşı ilgisiz konumuna getirmektedir.

### 2.1.2.3. Davranışsal İşaretler

Stresin doğal bir sonucu olarak verimlilik boyutunun azalması, devamsızlık gibi bireyin davranışın boyutundaki değişimler söz konusudur. Genellikle dışarıdan gözlemlenen ve işgörenlerin davranış boyutuna yansıyan belirtileri içermektedir. Davranışla ilgili stres belirtileri; yemek yeme alışkanlığında değişimler, iştahsızlık, sigara içme veya alkol tüketiminde artışlar, hızlı konuşma, yerinde duramama, uyku düzensizliği sonucunda verimlilik boyutunda düşme, devamsızlık boyutu gibi alanlarda kendini göstermektedir.

Stres belirtileri, açık (**kolayca tanınabilen**) veya kapalı (**kolayca tanınmayan**) durumuna göre de sınıflandırılabilir. Buna göre açık olan belirtiler için **fiziksel rahatsızlıklar, tutum, görünüşte değişimler, performansın azalması** örnek verilebilir. Açık olmayan belirtiler arasında ise **uykusuzluk, depresyon, sosyal geri çekilme, psikosomatik rahatsızlıklar, ilaç veya alkol kullanımı** sayılabilir.

## 2.2. Performans (Başarı) Kavramı

Daha önce de değindiğimiz gibi herhangi bir stres kaynağı yararlı (**eustress**) ve zararlı (**distress**) 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 olumsuz etki nedeniyle isten-



meyen bir durumdur. Bu iki fark örgütlerde stresin her zaman düşük performansa neden olduğu şeklinde bir anlam ifade etmemelidir, zira ılımlı stres ve beraberinde getirdiği yüksek performans örgütlerde her zaman istenen bir durum olmaktadır. (Mc Afee ve Champagne, 1987:356)

Stresin en belirgin davranışsal sonuçlarından olan performansın, stres ile ilişkisi literatürde tersine dönmüş U eğrisi (**inverted-U-stress/performance curve**) ile açıklanmaktadır.

Örgütlerde çalışanların performanslarının sistemli ve biçimsel olarak değerlendirilmesine yönelik ilk çalışmaların 1900'lü yılların başlarında Amerika'da kamu hizmeti veren kuruluşlarda yapıldığı görülmektedir. Taylor'un iş ölçümü uygulamaları ile çalışanların verimliliklerinin ölçülmesi ile performans ve performans değerlendirme kavramı, örgütlerde bilimsel olarak kullanılmaya başlamıştır.

İşletmelerin esas amaçlarına ulaşması, işgörenlerin iş yerinde gösterdikleri performans boyutu ile ilişkilidir. Bu da işgörenin performansının örgüt içinde taşıdığı önemi açık bir şekilde ortaya koymaktadır. Ayrıca, performansa ait bilgilerin eğitim ve kariyer geliştirme boyutunda, işletme içi terfi ve transfer boyutunda, ücretlendirme, prim ve ödüllendirme sistemlerinde de kullanılması konunun önemini daha da artırmaktadır. (Erdil,1998:164-165).

Sözlük anlamı ise bir işi başarmak , bir kimsenin üzerine düşen görevi etkin bir biçimde tamamlamak anlamına gelmektedir. Performans, işlevsel olarak ele alındığı zaman, işin gereği olarak önceden belirlenmiş kıstaslar içerisinde başarılı bir şekilde görevin yerine getirilmesi ve amacın gerçekleşmesi boyutu oranında da ifade edilmektedir. (Bingöl,1990:170).

İşletmelerde çalışanların kendileri için belirlenen özellik ve yeteneklerine uygun olarak verilen görevi gerçekleştirmesi bireysel performans olarak tanımlanmaktadır. Bu tanıma göre 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,1991:154).

Daft'a (1997:14) göre “ performans kavramına örgüt düzeyinde örgütün amaçlarına kaynaklarını en etkin kullanarak ulaşabilme kabiliyeti olarak yaklaşırken”, Atay'a (1985:228) göre “nitelik ve yeteneklerin işe ilişkin olarak düzenlenmiş olması o işletmedeki başarı ölçütleriyle karşılaştırılmasıdır” tanımına yer vermektedir.

### **2.2.1. İşletmelerde Performansı Belirleyen Faktörler**

İşletmelerde performansı belirleyen faktörler örgütsel, kişisel ve çevresel etmenler olmak üzere sınıflandırılmaktadır. (Erdoğan, 1991:160-166).

#### **2.2.1.1. Örgütsel Etmenler**

İşletmelerde performansı belirleyen faktörler arasında yer alan örgütsel faktörler işletme ortamındaki fiziki koşullar ve örgütsel amaçlar olarak iki grupta incelenebilir. Fiziki koşullar arasında; aydınlatma, ısıtma, gürültü, çalışma programları, hava ve iklim koşulları sayılabilir. Örgütsel amaçlar yeterli ve belirgin değilse, çalışanlardan yeterli performans beklemek doğru olmayacaktır. Örgütsel çalışma ortamında çalışanların iş performanslarını etkileyen etmenler arasında en çok karşılaşılan engeller şu şekilde sıralanabilir;

- a) İşletmede yapılan işbölümünün yanlış yapılmasından dolayı ortaya çıkan zaman ve organizasyon sorunu,
- b) İşin başarılması için gerekli olan araç ve gereç yetersizliği, teknik imkanların azlığı ve düzenlenmelerin yetersiz olması,
- c) Zamanında doğru iletişimin olmaması yada yapılamaması,
- d) Otorite boşluğu veya otorite belirsizliği,

- e) İşbirliğinin eksik olması veya çok başlılık,
- f) Çalışanların yetenek ve özelliklerinin üzerinde başarı beklenmesi vs,
- g) Politik,ekonomik ve teknolojik yetersizlik,

#### 2.2.1.2. Kişisel Etmenler

Yapılan araştırmalarda insan, haftanın kırk saatini işyerinde geçirmektedir. İşin dışındaysa 128 saat ise başka ortamlarda geçirmektedir. Bu saatlerde yaşanan kişisel boyut, kişinin yaşamında etkiler durumunda olmasına rağmen işgörenlerin çalışma boyutunda önemli rol oynadığı ve etkilediği bir gerçektir. Bu tür etmenlerden bir tanesi de ailevi sorunların olduğudur. Bir diğer etmen ise ekonomik sorunlardan kaynaklanan etmenlerdir. Bunun dışında ise bireysel farklılıkların da önemli bir faktör olduğunu unutmamalıyız.

Bu bireysel farklılıklardan ilki demografik ve algısal etmenler gelmektedir. Kişinin yaşı,cinsiyeti, eğitimi ve fiziksel boyutu demografik etmenlerdir. Bu nedenlerden dolayı algılama boyutu farklı etkileşim olacağından, farklı davranışlar olarak kendini göstermektedir. Örneğin, kimisi işini kaybetmede korku yaşarken, başkası daha iyi olanakların sunulacağı bir boyut olarak değerlendirmektedir. Bir başka etmen ise iş deneyim boyutundan kaynaklanan etkileşim sürecinin yaşanmasıdır. Örnek olarak ise işe ilk başlamada yaşanan sıkıntılarla, ilerleyen zamanlardaki iş becerisi aynı olmamaktadır. Bir başka etmense kontrol kaynağından kaynaklanan inançlardan etkilenmektedir. Örneğin, kimisi olayları kaderin cilvesi olarak değerlendirirken, bir başkası da kaderini kendisi tayin ettiğini düşünmektedir. Bu boyutta, tabi ki farklı sonuçlar ve farklı performans çizgileri belirlenecektir.

#### 2.2.1.3. Çevresel Etmenler

Bu etmenler, ekonomik, politik ve teknolojik belirsizlik olarak karşımıza çıkmaktadır. Ekonomik belirsizliklerin yaşandığı ortamlarda işgörenlerin işe



konsantrasyonu etkilenmektedir. Politik belirsizlik ise daha politik sistemi durağan olan ülkelerde etkili olmuyorsa bile, yine de iktidar değişimlerinin her yerde belli bir etkileşim yaptığı bilinmektedir. Teknolojik belirsizlik ise yine işgörenlerin etkilendiği bir etmen olarak karşımıza çıkmaktadır. Örneğin otomasyon sistemi nedeniyle iş kaybetme ve diğer karışık duyguların yaratmış olduğu duyguların yaratmış olduğu etkiler. Nihayetinde ise din gibi kültürel faktörlerin bütününün boyutu, çevresel etmenleri oluşturmaktadır. İşgörenlerin performansını dolaylı ve direkt olarak etkilediğini görmekteyiz.

İşletmelerde performansı belirleyen örgütsel etmenler içinde yer alan işletmenin çalışma koşullarının, fiziki şartlar ve örgüt amaçlarına ve bunlara bağlı olarak ortaya çıkan veya çıkabilecek olan tüm sorunlar işgörenlerin başarı düzeyini olumlu yada olumsuz etkilerken, aynı faktörleri içinde bulunduran ve stres yaratan iş stres kaynakları yada bireyi doğrudan etkileyerek onun ya aşırı stres altında düşük performansla çalışmasına yada yeterli stres düzeyinde yüksek performansla çalışmasına neden olmaktadır.

Bireyin kişisel yapısı nedeniyle, iş ve özel yaşantısı, yaşam standartları, aile yapısının özelliği, ekonomik sorunlarla birlikte, astlar, üstler veya meslektaşları ile ilgili sorunların yaşandığı, ülke sorunları, yasalar, kurallarla, engellenmeler, ruhsal ve fiziksel sorunların boyutu gibi pek çok kişisel, çevresel etmenler ve iş dışında durumlar ve olaylar işgörenlerin üzerinde etkileşim yaratmaktadır. Bunun doğal sonucu olarak, yaşam boyutunu etkilemekte, bu durumların çeşitli hastalıklara neden olduğu bilinmektedir. Bir başka deyişle fizyolojik, zihinsel fonksiyonların yitirilmesine yol açtığı gibi ruhsal, kötü alışkanlıklar edinme gibi davranışsal, engellenme ve depresyon, kişisel performans kaybı, devamsızlık ve düşük verimlilik gibi örgütsel sonuçlar ayrıca, işgörenlerin performanslarını olumlu yada olumsuz yönde etkileyen, aynı stres yaratan bu etmenler arasındaki doğrudan ilişki, yarattığı sonuçlar açısından örtüşme olduğunu işaret etmektedir

### 2.2.2. Performans Değerlendirme

İşgörenlerin belirli dönemlerde elde ettiği sonuçlar onun performansı, bu sonuçların yöneticiler tarafından analiz edilmesi ise onun performansının değerlendirilmesidir. Bir başka deyişle performans değerlendirme, bireyin üretim kapasitesinin kontrol edilmesidir. Geniş anlamda ele alınıp bakıldığında ise kişinin işletme içinde tanımlanan sınırlar içerisinde ortaya koyduğu başarının ölçülmesidir. Performansın değerlendirilmesi ile işgörenlerin iş davranışları saptanır ve onların başarı derecelerinin saptanması ile gerekli görüldüğü hallerde alınacak önlemler belirlenir, gerçekleştirilecek çalışmalara kaynak sağlanır. (Erdoğan, 1996:155-156)

#### 2.2.2.1. Performans Değerleme Süreci ve Ölçüleri

Performans değerlendirme sürecinin adımları şöyle sıralanabilir;

- 1) Performans standartların saptanması,
- 2) Değerleme sisteminin seçilmesi ve işletmenin yapısı ile uyumlu hale getirilmesi,
- 3) Değerleme sonrası elde edilecek bilgiler kullanılması. (Erdoğan, 1996:170).

Performans değerlendirme yaklaşımı (**biçimsel veya biçimsel olmayan**) ve tayin edilen bilginin tipi (**özellikler, davranışlar veya sonuçlar**) nasıl olursa olsun yöneticiler iki tip ölçü kullanır: sayısal hesaplar gibi gerçek temeline dayalı nesnel ölçüler ve bireylerin algılanan dayanan öznel ölçüler. **Nesnel**, yani gerçek ölçüler bir fabrikada montaj hattında çalışan işçinin bir günde ortaya çıkardığı televizyon sayısı veya bir satış elamanının bir haftada sattığı ürünün parasal değeridir. **Öznel ölçüler** ise kişilik özellikleri, davranışlar ve sonuçlara ilişkindir. (M.George ve Jones, 1999:260-261)

Şimşek'e (2000:264-266) göre "Amaçlara Göre Yönetim (AGY) aynı zamanda bir performans değerlendirme aracı da kullanılabilir. Belirli zaman aralıklarıyla yapılan değerlendirmelerle yöneticilerin ve işgörenlerin, ne derece ulaşabildikleri belirlenerek bunların performansları değerlendirilir".

### 2.2.2.2. Performans Değerleme Yöntemleri

Performansı belirlemek için geliştirilmiş çok sayıda yöntem vardır. Bu yöntemlerden bazıları performans değerlendirme kavramının ilk ortaya çıktığı yıllarda uygulamaya başlanmış olup hala geçerliliğini sürdürmektedir. Bazıları ise eski yöntemlerin eksik yönlerini tamamlamak ve karşılaştığı sorunları çözmek üzere geliştirildiği bilinmektedir.

Performans değerlendirme yöntemleri içinde, en çok bilinen ve kullanılan yöntemlerden beş tanesi aşağıda açıklanmıştır.

#### i. Grafik Değerlendirme Ölçeği (Graphic Rating Scale-GRS)

Grafik değerlendirme yöntemi ile bir çalışma grubunu oluşturan işgörenler genel olarak analiz edilebileceği gibi, her işgörenin belirli performans kriterlerine göre de analiz edilmesi gereği vardır. Grafik değerlendirme tekniğinde ise ölçek, ölçüm birimine göre oluşturulan beş seçim noktasından oluşmaktadır. Değerlendirmeyi yapacak olan kişi işgörenleri dikkatli bir biçimde düşünür ve her işgöreni için uygun gördüğü noktaları bulur ve belirler.

Az zaman ve emekle çalışmanın yapılması yöntemin en avantajlı yönlerini oluşturmakla kalmayıp, zaman zaman değerlendirilecek kişi yada çatışanın değerlendirilecek özelliği için yer bulma güçlüğü ve tanınanı yanlış değerlendirme hatası en belirgin dezavantajı olmasıdır.

#### ii. Davranışa Dayalı Sıralama Ölçeği (Behaviorally Anchored Rating Scale-BARS)

Bu yöntem işgörenlerde başarıyı belirleyen örnek oluşturacak davranışlarına göre analiz etmede kullanılmaktadır. Grafik değerlendirme yöntemi ile işgören davranışlarını belirleyip, yönlerinin birleşiminden oluşturulmaktadır. Daha çok başarı



geliştirmeye yönelik bu bilgi oluşturma analizlerinde yararlanılan çok kullanışlı bir yöntemdir.

Yöntem ise :

- a) İş için kritik olayların belirlenmesi ve saptanması ,
- b) Başarı aralıklarının saptanıp belirlenmesi,
- c) Kritik iş davranışlarının, başarı faktörlerinin yeniden incelenmesi,
- d) Ölçekleme,
- e) Ölçek geliştirme olmak üzere beş bölümden oluşmaktadır.

Değişen çalışma tekniğine uyumlu hale getirilmesinin zorluğu, ölçek hazırlama işlemlerinin yapılması için bir uzmana gerek duyulması, uzun bir ön çalışma gerektirmesi ve pahalı bir yöntem olması nedeniyle sistemin önemli sorunlarından birisi olmaktadır. Ancak bu ölçeğin işi iyi tanıyan ve işgörenlerin başarılarını ölçen kişilerden alınan bilgiye göre geliştirilmesi, buna bağlı olarak ölçeğin işgörenlerin beklenen başarıları doğrultusunda değerlemeye yönelik bir ölçek olması ve işgörenler açısından bir bilgi kaynağı oluşturmaları en üstün yönlerinden birisini oluşturmaktadır.

### **iii. Davranışsal Gözlem Ölçeği (Behavioral Observation Scale-BOS)**

İş davranışlarına ilişkin çeşitli kritik olaylardan yararlanılmakla birlikte, değerlendiren kişi bu davranışlarını gözlemlene derecesine göre değerlendirme yapmaktadır. Bu yöntem ile işgörenlerin somut olarak gözlemlenen davranışlarına dayalı olarak değerlendirilmeleri esastır. Bu nedenle, sonuçların işgörelere açıklanması ve bu sonuçların işgörelere tarafından kabul edilmesi kolay olmaktadır. Yüksek maliyetli oluşu ve zaman alıcı olması nedeniyle yöntemin olumsuzlukları olarak karşımıza çıkmaktadır. Yöntemin uygulanmasında uzman bilgisi fazla gereksinim olmamakla birlikte, ödülleri belirlenmesine ve yetiştirme ve geliştirme ihtiyaçlarını belirlemeye katkısı yüksek olduğu gözlenmektedir..

#### iv. Amaçlara Göre Yönetim (Management by Objectives-MBO)

1950'lerin sonları ile 1960'ların başlarında, Amaçlara Göre Yönetim esas itibarı ile performans değerlendirme sistemi olarak ele alınıp uygulanmaktadır. Bir başka deyişle yöneticiler, önceden belirlenen amaçlara ulaşma derecelerine göre değerlendirilmektedir. (M. Şimşek, 2000:264).

Peter Drucker'e (1954:127) göre "Amaçlara Göre Yönetim, işletmelerin ihtiyaçlarına, yetki ve sorumluluklarına görünüm veren, faaliyet ve görüşler için bir yön oluşturan, kişisel amaçları ortak amaçlara dönüştüren, grup çalışması sağlayan kendi kendine kontrol mekanizmasını getiren değerlendirme yöntemidir".

Modern bir değerlendirme yöntemi olan amaçlara göre yönetim, sonuçlara dayalı bir performans değerlendirme tekniğidir. Yöntemin ana felsefesini performansın planlanması ve hedeflerin belirlenmesi, çalışanların işlerinde kolaylık sağlamak veya istenen sonuçlara olanak vermek için bireysel olarak cesaretlendirilmeleri oluşturmaktadır. Her yöneticinin yapacağı işe göre geliştirmek, hazırlamak yönetimin amacıdır.

Planlanan başarıya ilişkin sorunların çözümünde görüşme yapmaları ile etkili bir amaçlara göre yönetim sağlanmaktadır. Amaçlara göre yönetim, iş organizasyonların oluşturma ve takım çalışması geliştirme için geçerli olan bir performans değerlendirme ve geliştirme yöntemidir.

#### v. 360 Derece Değerleme (360- degree Appraisal)

Yukarı doğru geribildirim süreci ve 360 derece geribildirim süreci performans değerlendirme konusunda yapılan en güncel yöntemlerden birisi olarak karşımıza çıkmaktadır. Astlardan yöneticilerin tavır ve becerileri hakkında bilgilerin toplanması ile ilgili değerlendirme süresi yukarı doğru geribildirim olarak adlandırılmaktadır.

360 derece geribildirim yönteminde ise, personelin tavır ve becerileri sadece astları tarafından değil, iş arkadaşları, müşteriler, patronlar ve kendileri tarafından da, değerlendirilmektedir ve değerlendirmeyi yapanlardan, kişiyi farklı boyutlarda incelemelerini belirleyen bir anket formu doldurmaları istenmektedir.

Yöntem, yöneticinin performansı ile ilgili farklı bakış açılarına sahip olmasını, personelin kendi değerlendirmelerinin yanında başkalarının değerlendirmelerini de karşılaştırmasını ve personel ile iç ve dış müşteriler arasındaki iletişimin daha biçimsel hale getirilmesini sağlar.

360 derece değerlendirmesine katılım sonucu performans yükselimi ve davranış değişiminde gözle görülür bir gelişme olmaktadır. Bu değerlendirme yönteminin uygulandığı AT&T' de üst kademe yetkili olan Robert Allen, bu sistemin bir parçası olarak astlarından kazandığı geribildirim ile yetkili komite toplantılarında fikirlerini daha rahat açıklayabildiğini ifade etmektedir. (A.Noel, 1999:264-265).

## **vi. Diğer Performans Değerleme Yöntemleri**

Yöneticiler, çalışanların performanslarını en fazla etkileyen durumun iş stresi olduğunu bilmelidirler. Ancak bu, performansı etkileyen tek nedenin stres olduğu anlamına gelmemelidir. Başarılı ve yeterli kapasiteye sahip iş gücü yaratmak öncelikle çalışanlara iyi bir iş ortamı sunmakla mümkün olabilir. Çalışanların sürekli eğitilmesi, kendilerini yetiştirmek ve kanıtlamak için fırsat verilmesi onların daha verimli ve istekli çalışmalarına neden olacaktır.

Uygulamada kullanılan ve geçerliliğini koruyan, bir diğerinin olumsuz yönünü tamamlamak için ortaya çıkan, geleneksel ve modern bir çok yöntem bulunmaktadır. Bu tiplerden bazıları aşağıda sıralanmıştır.

- a. Derecelendirme Yöntemi (**Grading Method**)
- b. İş Boyutu Ölçeği (**Job Dimension Scales**)
- c. Kontrol Listesi Yöntemi (**Check-list Method**)



- d. Değerleme Merkezi Tekniği (**Valuation Center Method**)
- e. Kritik Olay Yöntemi (**Critical Incident Method**)
- f. Zorunlu Dağılım Yöntemi (**Forced Distribution Method**)
- g. Sıralama Yöntemi (**Ranking Method**)
- h. Çiftleri Karşılaştırma Yöntemi (**Pair Comparing Method**)
- i. Direkt İndeks Yöntemi (**Direct Index Method**)
- j. Standartlar Yöntemi (**Standarts Method**)
- k. Sınırlı Kullanımlı Yöntemler (**Limited Usage Method**)
- 1. Psikoteknik Test ve Psikolojik Analiz. (**Phisico tecnic Test and Psychological analyses**)

### **2.2.3. İşletmelerde Performansın Sağlanmasında Yönetimin Rolü**

İşgörenlerin işe alınması ve yerleştirilmesi, niteliklerine göre uygun pozisyonlarda görevlendirilmeleri, işletme hedefleri hakkında bilgilendirilmeleri, örgüt için iyi bir iletişim ağının kurulması, şikayetlerin dinlenmesi, takım ruhunun geliştirilmesi, iş yeri düzeni, bireylerin kendilerini her yönden geliştirmelerini sağlayan eğitim programlarının uygulanması, başarıların takdir edilmesi, çalışanların işe karşı motive edilmesi gibi pek çok çalışma ve başarıyı artırmada yönetime bağlı faktörler arasında sayılabilir.

Yönetimin üstleneceği görevler, performansın artırılmasında rol oynamanın yanında verimliliği artıran diğer etkenlerin de belirleyicisi olmaktadır.

#### **2.3.1. Örgütlerde Stres Yönetimi**

Örgütlerde iş ortamından kaynaklanan roller ve görevler gereği, yerine getirirken iş ve zaman boyutunda birtakım etkileşim faktörleriyle karşı karşıya kalınmaktadır. Bu etkileşim sürecinde birey; toplumsal ve örgütsel boyutta uyumsuzluk ve diğer olumsuz davranışlar içerisine girmektedir.

Pehlivan'a (1995:11-12) göre "Örgütsel stres, iş stresi veya mesleki stres olarak da adlandırılmaktadır. İş stresi, bireylerin normal işlevlerinden farklılaşmaya zorlayan değişimler tarafından belirlenen işleriyle ve diğer insanlarla etkileşimden kaynaklanan bir durumdur".olarak tanımlamaktadır.

Yates'e (1989:48) göre "bireyin iş çevresiyle ilgili olarak ortaya çıkan stres faktörleri, kişilerle çatışmalar, rollerdeki belirsizlik, sorumluluk, yoğun iş, mekan ve yer sorunlarından kaynaklanan dengesizlikler, katılım, zaman darlığı ve yetiştirme telaşı, iş güvensizliği, yetersiz ve hızlı terfi gibi faktörler, önemli örgütsel stres kaynaklarıdır" olarak tanımlamaktadır.

Erdoğan'a (1996:278) göre "İş stresi, bireyin çevre ile ilişkisi olarak ifade edilen, bireysel farklardan ve psikolojik süreçlerden etkilenen, kişiye fazla psikolojik veya fiziksel istekler yükleyen, dış çevre, durum veya olayın sonucu olan tepkidir" olarak tanımlamaktadır.

### 2.3.1.1. Stresin Birey Üzerindeki Etkileri

Hans Selye'ye göre bugün, yaygın hastalıkların çoğu mikropların, virüslerin, zararlı maddelerin veya her türlü dış etkilerin yarattığı kaostan çok, stresle baş edememenin, yada strese uyum göstermede eksik kalmadan kaynaklanan rahatsızlıklardır. Günümüzde birçok rahatsızlığın stresle olan ilişkisi farklı biçimlerde ortaya çıkmaktadır. (Baltaşlar, 1993:32-42).

Bazı birey stresle başa çıkamamakta ve kendisini harap etmektedir. Valerie ve Cooper'e (1990:1) göre " ister önemli ister önemsiz hastalıklar olsun, sters kalp hastalıkları yada uyuşturucu ve alkol kullanımı gibi ağır problemlerin hepside stresle ilgilidir. Bunlarla ilgili bir başka boyutsa, aileden birinin mutsuz

evliliği, boşanma, eşler ve çocukların istismar edilmesi nedeniyle bireyler ıstırap çekmektedir”.

Kreitner ve Kinicki'ye (1989:566) göre ise “stresin kaynaklarının dört temel tipi vardır. Bireysel stresör ,bu doğrudan bireyin kendisi ve görevleri ile ilgilidir. Grup ve örgütsel boyuttaki etkileşimi ise daha geniş bir alanda yer almaktadır. Bu da gruplar arası çatışma, örgütsel iklimi ve şeklini kapsar. Son olarak örgüt dışı stresörler, aile ve hayat kalitesi gibi örgütü dıştan etkiler”. yorumunu yapmaktadırlar.

Stres kaynaklarının şekil itibarıyla, işle ilgili olmakla birlikte, iş dışı ve bireysel stres kaynakları adı altında üç başlık altında incelenmekte mümkün olmaktadır. Stres kaynakları ve etkileşim sonuçları Şekil 2.2’de gösterilmiştir.

#### **2.3.1.2. İş Stresinin Kaynakları**

Günümüz dünyasında işgörenler ve işverenler “stres” “stres yönetimi yada stres danışmanlığı” gibi kavramlarla, hem araştırma hemde stres nedenleri üzerinde ciddi çalışmalar yapmaktadır. Organizasyonlarda yapılan bu çalışmalarda, bireysel ile örgütsel boyutu ele almaktadırlar. (Kırel, 1994:15)

Yates’e (1989:48) göre “bireyin çevresi ile ilgili stres faktörleri, kişiler arası çatışmalar, rollerdeki belirsizlik, sorumluluk, yoğun iş yükü, mekan ve yer sorunları, kaynakların dağılımındaki dengesizlikler, katılım, zaman darlığı ve iş yetiştirme telaşı, iş güvensizliği gibi faktörler” olarak tespit etmiştir.

Drafke ve Kossen göre ise işle ilgili strese neden olan faktörleri, hızlı değişim, donanım, yeteneksiz yöneticiler, performans değerlendirme, iletişim eksikliği, emniyetsizlik, yetenek ve becerilerin fark edilmemesi, düzensiz ve ilgisiz işler, düşük moral, plansızlık ve en önemlisi performans boyutunda kaygılanma duygusu yer almaktadır. (Perrewe ve Victory, 1988: 84-85).



| STRESLER                                                                    | TEPKİLER                                                                                  | SONUÇLARI                                                                               |
|-----------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|
| Fakirlik, iş güvensizliği                                                   | Bedensel tepkiler,                                                                        | Beden sağlığı,                                                                          |
| işsizlik                                                                    | Baş ağrıları, kas krampları ,<br>az uyumak, hazımsızlık                                   | Konorer kalp hastalığı,<br>Yüksek tansiyon                                              |
| Aşırı ek mesai, vardiya                                                     |                                                                                           |                                                                                         |
| İş baskısı, aşırı hız, mekanik tempoya uyma, üretimde zaman sınırlandırması | Psikolojik tepkiler,<br>Yorgunluk, kaygı, endişe, depresyon, dikkatsizlik, güven azalması | Akıl ve ruh sağlığı<br>kronik kaygı ,<br>ciddi depresyonlar,<br>uykusuzluk ve nevrozlar |
| Alt düzeyde beceri ve sürekli dikkat gerektiren monoton işler               |                                                                                           |                                                                                         |
| Tehlikeli ortamda çalışmak                                                  | Davranışsal tepkiler,<br>Aşırı sigara alkol                                               | Sosyal sonuçlar,<br>Aile içi uyumsuzluk,                                                |
| İnsanlararası çatışmalar ve Gerginlikler                                    | duygusal fevri davranışlar, kazalar                                                       | boşanma ve kopmalar<br>arkadaş çevresinden ve<br>Toplumsal ilişkide kopma               |
| Sınırları iyi çizilmemiş, Belirsiz sorumluluklar                            | Sosyal etkiler,<br>Ev ve iş ilişkilerinde azalma, sosyal rollerde beceriksizlik           |                                                                                         |
| Sosyal izolasyon                                                            |                                                                                           |                                                                                         |
| İş yerinde kötü çalışma Şartları                                            |                                                                                           |                                                                                         |

#### Şekil .2.2.: Stres Kaynakları ve Belirtileri

Kaynak: Acar ve Zuhul Baltaş, **Stres ve Başa Çıkma Yolları**, İstanbul, 1993, s.78.

Çalışanların, işyerinde yaşadıkları stresin derecesi ise, stres boyutunda önemli bir yer tutmaktadır. Bunlardan bir tanesi, mesleğin yapısı itibarıyla oluşan stres, bir diğeri ise mesleki farklılıklarında rol oynadığı görülmektedir.

Çalışanların iş ortamında bedensel, duygusal ve zihinsel yorgunluk boyutu stres kaynağında önemli bir rol oynamaktadır. Gürültülü bir ortamda bulunmak, çalışanı zihinsel açıdan olumsuz etkilemektedir. Çok fazla gürültü ve

diğer fiziksel faktörlerin birleşmesiyle birlikte olumsuz yönde etkileşim yapmaktadır. Bir başka deyişle, hem iş ortamından kaynaklanan, hem de bireyin kendisinden kaynaklanan stres vardır. Bu aşamada iş ortamına ait olanları ise; nitelik ve nicelik olarak incelemekte fayda vardır. Çok fazla iş yada çok az iş, zaman boyutunda sıkışmalar, fiziki çalışma şartlarının olumsuz etkileşimi ve motivasyon eksikliği, iletişim ve kişiler arası iletişim yetmezliği, rol çatışması, kendine güven duygusunu yitirilmesi ve buna bağlı olarak diğer korkuların olması. (Corlett ve Richardson, 1981: 118). İşle ilgili stres kaynaklar beş başlık altında toplanmıştır.

### **i. İş Şartları ve Yüğü (Niteliğı)**

Her işin kendine özgü sorumlulukları boyutu oranında riskler mevcuttur. Bunun doğal sonucu olarak bireyde stres oluşmasına neden olmaktadır. İşin bir stres faktörü olmasının nedenleri ise, bireyden ve iş boyutundan kaynaklanmaktadır. Bu etkileşimler; ücret düzeyi, kontrol boyutu, çalışanların eğitim düzeyi, iş yoğunluğu boyutu, işin yükü, işin çok yönlü yada monoton olması, işten duyulan iş tatmini ve işin bedensel ve zihinsel yorgunluğu gibi etkiler demeti strese neden olmaktadır. (Valerie ve Cooper, 1990:43).

Yates'e (1989:48) göre "iş ile doğrudan ilişkili stres faktörleri; yetersiz fiziksel koşullar, zaman darlığı ve iş yetiştirme telaşı, aşırı iş yüklenmesi, iş akışı ve teknik sorunlar, görev bölümünde belirsizlik ve yöneticilerden kaynaklanan güvensizliklerden dolayı olumsuz çalışma koşullarından oluşmaktadır".

Bir örgütte yetersiz çalışma koşulları mevcutsa iş stresinin önemli bir etmeni sayılmaktadır. Aşırı gürültü ve sıcak, yetersiz yada aşırı aydınlatma, hava kirliliğı çalışma şartlarını etkiler. Yukarıda sayılan etmenlere ilaveten fazla çalışma yapılması bireyde strese neden olmakta ve bireyin performans boyutunu etkilemektedir. Bunların yanında iş yerinin uzaklığı, ücretin yetersizliği

stres yaratan faktörler arasında yer almaktadır. (Schermerhorn, Hunt ve Osborn, 1988: 536).

Yapılan işin monoton olması ve bireyin kendisinin de eşzamanlı olarak müdahil etmesi, bireyi işe karşı yabancılaştırdığı gibi bireyde stres kaynağı yaratmaktadır. Monotonluğun birey üzerindeki etkileşim süreci ise; gerilim, stres, sıkıntı, ilgisizlik, saldırganlık gibi sosyal bozukluklara neden olmaktadır. (Tutar, 2000: 242).

Yapılan araştırmalarda % 53 sekreterlerle bağların kopması, % 46 terfi fırsatlarından yararlanmama, % 45 karar almaya katılmama ve % 41 oranında üst yöneticilerin iletişim eksikliği yer almaktadır. Rol belirsizliği ise genelde bireyin yeterli bilgiye sahip olmadığından kaynaklanmakla birlikte, birey fiziki zorlanma, insan kaynaklarının etkin olarak kullanılmaması ve bireyin işe yaramadığı duygusuna kapılmasıdır. Rol çatışması ise “ aynı zamanda ortaya çıkan iki yada daha fazla olayın baskısıdır” şeklinde tanımlanır. Michigan Üniversitesi’nden Robert Kahn ve arkadaşlarının yaptığı araştırmaya göre; rol çatışması, bireyin duygusal durumu üzerinde olumsuz etkiler yapmaktadır. Rol çatışması sonucu; içsel çatışmada, iş ortamında gerginlik, iş tatmini azalmasında artış ve nihayetinde yönetime güven azalmaktadır. Aşırı iş yükü ise, nicel olarak sınırlanan zaman boyutu içerisinde daha fazla çalışmayı gerektirmektedir. Nitel olarak ise, yapılacak işlerden daha fazlasını daha az zaman boyutu içerisinde yapılmasıdır. (Şimşek, 1999: 300-302).

Genelde işgörenlerde ve işverenlerde en çok iş ortamında görülen ve etkileyen iş stres kaynakları; mevki yada derecenin düşürülmesi, terfi işlemlerinde düzensizlik, başarısızlık, iş belirsizliği, rol çatışması, aşırı kurallar, teknoloji yetersizliği, kararlara katılım yetersizliği, kişilerarası iletişim yetersizliği, örgütün yapısı itibarı ile, inanç ve duygu eksikliği ve örgüt ile değerler boyutunda farklılaşım göstermesidir. (Frank ve Ivancevich, 1998:55).



Günümüz insanında çalışma ortamında yaşadığı stresle birlikte, iş ortamının yapısı itibariyle de kendine ait birtakım strese neden olan faktörler de söz konusudur. Aslında aşırı iş yükü kadar, az işte strese neden olmaktadır. İş miktarı ile, performans boyutu arasındaki ilişki doğrudan bir ilişkidir. Bu ilişki “Yerkes-Dotson Kanunu” olarak karşımıza çıkmaktadır. Hem zihinsel hem de fiziksel boyutta niceliksel ve niteliksel olarak aşırı işyükünü değerlendirebiliriz. Örgütte çalışanların motivasyonunu etkiler, bozar ve örgütsel boyutta olumsuz yönde etkiler. Bunu doğal sonucu olarak, iş dizaynını, kariyer geliştirmede, yönetimde ve örgütün gelişim boyutunda negatif yönde etkileşime neden olmaktadır. (Armstrong, 1987: 280).

## ii. Rolden Kaynaklanan Stres

Örgütte çalışanların karar verme boyutunda, katılım eksikliği ve iletişim boyutunda iletişim eksikliği söz konusuysa ve buna ilaveten kendisine güven duygusu olmaması durumunda strese neden olmaktadır. Karara katılma düzeyinde, sorumluluk ve yetki denkliğinin olmaması nedeniyle kişiler arası rol çatışmasına neden olmaktadır. İş boyutunda formel ve informal roller arasındaki çatışma yada rol belirsizliği stres kaynağına zemin oluşturmakta, bu ise örgütsel boyutta stres kaynaklarına neden oluşturmaktadır.(Tutar, 2000:244).

Örgüt çalışanlarının rolleri gereği yaşadıkları sorunlar onları strese sokmaktadır. Strese giren çalışan yada çalıştıranlar, mutsuz, sağlıksız, örgütüne güvenmeyen, isteksiz çalışan insanlar haline gelmektedir. (Bumin ve Şengül, 2000:571).

Sutherland ve Cooper’ (1990:44-45) göre “rol belirsizliği önemli bir stres faktörüdür. Birey iş yerinde görevini yerine getirmek, veya görevini yerine getirirken yeterli bilgi donanımına sahip değilse, strese maruz kalmaktadır. Stres, açık olmayan amaçlardan ve hedeflerden kaynaklanmaktadır. Bu nedenle bireyde, güven eksikliği, depresyon, ve motivasyon düşüşüne yol açar.

Genelde rol çatışması orta kademede çalışanların boyutunda yer almaktadır. Bunun nedeni ise, üst kademelerin istekleri doğrultusunda işi geliştirmek veya gerçekleştirmek kolay olmamaktadır. Bunun doğal sonucu olarak sınırlı yetki ile donatılmış olan orta kademe yöneticileri, geniş sorumluluk yelpazesinde işi takip edip gerçekleştirmede zorlanmaktadır. Bunu bir başka boyutu ise orta kademe ile alt kademe arasında her zaman problemler yaşanmaktadır. (Yates, 1989: 48). İş stresleri ve belirtileri Şekil 2.3'de gösterilmiştir.

| Stresin Kaynakları    | Bireyde Stres Belirtileri                                                                                       | Örgütte Stres Belirtileri                                                                                                    |
|-----------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| İşin Niteliği         | Yükselen kan basıncı, düşük moral, sinirlilik, göğüs ağrıları, Koroner kalp hastalıkları, zihinsel hastalıklar. | İşe devamsızlık, düşük moral, Yüksek işçi değişimi, Endüstriyel ilişkilerde problemler, Uzun süreli grevler, Yaygın kazalar. |
| Örgütte Rol           |                                                                                                                 |                                                                                                                              |
| İşteki İlişkiler      |                                                                                                                 |                                                                                                                              |
| Kariyer Geliştirme    |                                                                                                                 |                                                                                                                              |
| Örgütte Yapı ve İklim |                                                                                                                 |                                                                                                                              |
| Ev – İş İkilemi       |                                                                                                                 |                                                                                                                              |

Şekil 2.3.: İş Stresleri ve Belirtileri

Kaynak; J. Arnold, C. L. Cooper and I.T. Robertson, 1989: 429.

### iii. İşteki İlişkilerin Stres Faktörleri

Günümüzde, duygusal boyutta iletişim ve beşeri ilişkiler insani duygulardan yoksun olarak gelişmektedir. Bu ise doğal insanın psikolojik ve fizyolojik yapısını etkilemektedir. Kısaca, günümüzün ofis ortamında insanlarımız bilgisayarla iletişim kurmaktadır. Bu da haliyle ne bir gülümseme, ne bir kahkaha gibi insani bir davranışı gerektirmemektedir. Bunun doğal sonucunda da insanların bedensel ve zihinsel boyutta bir bütünlük sağlamasına

olanak sağlamakta; kişiyi beşeri ilişkiler boyutunda yalnızlığa ve sosyal boyutta ilişkiler zincirinin zayıflamasına yol açmaktadır.(Avcı,1990:66).

S. Freud “ İnsanın sağlığını koruyan iki faktör vardır. İşini sevmesi ve hayatı sevmesi” demiştir. Hans Selye ise streslerle başa çıkabilmenin reçetesini “stresten kurtulmak için görevinizi en iyi şekilde yapın” demiştir. (Baltaşlar, 1993:74). Bu iki değerli bilim adamının yorumundan da anlaşılacağı üzere, iş sağlığı bireyin bedensel ve zihinsel boyutuyla yakından bir ilişkisi olduğunu ortaya koymaktadır.

Örgütsel yapılarda, doğallığın olmaması nedeniyle, bireyin insanlık boyutundan gittikçe uzaklaşmasına neden olmaktadır. Bunun doğal sonucu olarak önceleri psikolojik boyutta yıpranmasına, daha sonraları egoizme ve gerilime girmektedir. (Fromm,1992:140).

Gerek örgüt boyutunda ve gerekse iş boyutunda birey çevreyle sürekli iletişim kurmalıdır. Günümüz dünyasında iletişim boyutu çok önemli bir yer tutmaktadır. Bu iletişimin başarısı ise örgütte yöneticinin iletişim boyutunda yapmış olduğu ilişkiler bütününe bağlıdır. Bu durum sadece yönetici boyutunda değil örgütte çalışanlarla da ilgilidir.

Kısaca örgütte, iş gurupları oluşturmak, işi zenginleştirme, işi genişletmek, çalışanların kararlara katılımını sağlayarak örgütte hem monotonluğun ortadan kaldırılmasına, hem de motivasyonun artmasına neden olmaktadır.

#### **iv. Kariyer Geliştirmede Stres Faktörleri**

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, 1993:29).



Kariyer geliştirmede, kariyer seçimi çok önemli bir etken olarak karşımıza çıkmaktadır. Seçim sağlıklı ve uyumlu ise, bireyin kendisine güven, yeterlilik ve saygı duyma ihtiyaına katkı sağlayan bilinçli faaliyetlerdir. Bireyin mesleki boyutunda kariyer hedefleri, beklentileri ve başarısı arasında olumsuzluk yada dengesizlikler yaşanırsa, bireyin kendisi strese girebilmektedir.

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

Kariyer geliştirmede stres genelde orta kademededir olduğundan, orta kademe stresi olarak da adlandırılmaktadır. Kariyer ortası dönemde bulunan bireyler, kendilerinin aynı dönemde sahip olmadıkları olanaklara sahip olan genç bireylerden, hoşlanmadıkları gibi öfke de duymaktadırlar. Öfkenin bastırılmaması durumunda stres boyutunda olumsuz yönde etkileşim yaşanmaktadır. fkeyi bastırmaksa örgütsel boyutta boşa harcanan enerji anlamına gelmektedir.(Can,1997:331-334).

#### **v. Örgütsel Yapı ve İklimin Stres Faktörleri**

Kimi araştırmacılar stresin, sanayi ile birlikte teknolojik gelişmeler sonucunda yaşam şartlarının değişmesi nedeniyle birlikte ortaya çıkan bir sorun olarak görmektedir. En önemli nedenlerden birisi ise değişen işyeri koşulları ile dış etkenlerdir. Kimi araştırmacılar , stresin kaynağını geçmiş yaşamlarda, stres kaynaklarının farklı olmasından oluştuğunu düşünmektedir.

Günümüzün modern toplumlarında en önemli sorunların başında işyerinde yaşanan stresler gelmektedir. Teknolojinin yoğun biçimde

kullanılmasından dolayı bireyler birer makine gibi düşünülmektedir. Bu tür düşünceye sahip olan örgütlerde işgörenler kendilerini ve kişiliklerini fark edemezler. (Fromm, 1982:57)

Birçok araştırma, iş yeri stresinin, sağlık açısından sigara tüketimi ve hareketsizlik kadar tehlikeli olduğunu göstermektedir. Bireylerin kendi sorumluluklarını etkileyecek kararlara katılmaması, performans boyutunda normal dışı isteklerin olması, işgörenle işveren arasında iletişim ve sorunları çözme boyutunda başarısızlık, iş güvenliği ve çok fazla çalışma saatleri ve bunun doğal sonucunda ise evden ve aileden uzak kalmanın yaratmış olduğu etkileşim, kalabalık iş ortamı yada ergonomik yapısının etkisiyle oluşan fiziksel koşullar stres kaynağı olmaktadır. (Zülal, 2002:43).

Sutherland ve Cooper'e (1990:48) göre, "liderlik stili, örgütte önemli bir stres kaynağı olmaktadır. Bilimsel ve teknik yönü güçlü olan yönetici, yönetim boyutunda enteraktif yöntemleri kullanan bir yöneticiden daha fazla stres vericidir" olarak varsaymaktadır.

Almanya'daki Forsa Enstitüsü'nün bir araştırmasına göre, her iki çalışandan biri, zaman baskısı altında çalışıyor. İşle ilgili en çok etkilenenlerin 18-29 yaş gurubu çalışanları olmuştur. 45-59 yaş gurubu çalışanları, yeni çalışma yöntemlerinden öteki guruplara göre daha çok etkilenmektedirler. Meslek guruplarına bakıldığında ise, serbest meslek sahipleri ve memurlar, işle ilgili stres nedenlerinden daha az etkilendiği görülmektedir. Yaş ve meslek guruplarına göre stres nedenleri Tablo 2.2' de gösterilmiştir.

### **2.3.1.3. Bireysel Stres Kaynakları**

İnsanların stres kaynakları, ihtiyaç, karakter ve yapısal boyutuyla ilgili faktörlerden oluşmaktadır. Bu oluşum bir başka deyişle, stresin kaynağı bireyin

Tablo 2.2. Yaş ve Meslek Guruplarına Göre Stres Nedenleri

|                                 | 18-29<br>Yaş | 30-45<br>Yaş | 46-59<br>Yaş | İşçi | Maaşlı<br>çalışan | Memur | Serbest<br>meslek |
|---------------------------------|--------------|--------------|--------------|------|-------------------|-------|-------------------|
| Zaman baskısı                   | % 64         | % 50         | % 51         | % 52 | % 60              | % 46  | % 48              |
| İş Yüğü                         | % 52         | % 42         | % 39         | % 46 | % 48              | % 39  | % 33              |
| Ev,İşyeri                       | % 34         | % 32         | % 23         | % 29 | % 32              | % 36  | % 18              |
| Özel/Aile                       | % 44         | % 25         | % 20         | % 21 | % 22              | % 28  | % 31              |
| Büyük<br>sorumluluk             | % 21         | % 21         | % 21         | % 19 | % 23              | % 21  | % 24              |
| Yöneticilerle<br>sorun aşmak    | % 30         | % 21         | % 17         | % 26 | % 21              | % 24  | % 7               |
| Yeni<br>yöntemler               | % 17         | % 13         | % 20         | % 19 | % 18              | % 17  | % 17              |
| Yeteneklerinin<br>altında işler | % 23         | % 10         | % 12         | % 15 | % 14              | % 9   | % 12              |

Kaynak: ZÜLAL, Aslı. (2002).Stres . Ankara: Bilim ve Teknik Dergisi,421, 45.

kendisi olabilmektedir. Kısaca bireyin olaylara bakış açısı önemli rol oynamaktadır. . Olumsuz bir görüntüyü, bir fırsata dönüştürecek iyimser bir bakış kurtarıcı iyimser bir bakış kurtarıcı olabilmektedir. Aynı olayı kötümser olarak ele alırsak, bir felakete dönüştürebiliriz. Bu anlamda bireyin bakış açısı potansiyel bir stres kaynağıdır. Bireyin kendisi ile ilgili stres kaynakları, fizyolojik ve biyolojik özellikleriyle ilgilidir. Fizyolojik etmenler, salgı bezleri ve hormonal dengesizlikten dolayı, biyolojik stres kaynakları da olabileceği gibi ekonomik etmenler de bireyin strese girmesine neden teşkil etmektedir. Bu ise psikolojik stres kaynağı olabilmektedir. (Tutar, 2000: 222- 224).



Kişilik araştırmaları üzerinde çalışmalar yapan araştırmacılar, strese neden olan olguları bir liste haline getirerek her olgu için belli bir oranda katsayı vererek olguların birey boyutunda etkileşim gücünü ortaya koymuştur. Kişilik analizleri konusunda çalışmalar yapan T. H. Holmes ile R. H. Rahe tarafından 1967 yılında 43 stres oluşturuıcı etmen bir liste halinde yayınlamıştır.

Kişilik analizi konusunda, strese neden olan bireysel faktörler; kişisel kontrol, A Tipi Kişilik ve yaşam- değişim oranı başlıkları altında incelenebilmektedir.

Kişisel kontrol, çalışanın iş performansını etkileyen en önemli faktörlerdendir. Eğer çalışana verilen sorumluluklar verildiği halde çalışması için yeterli ortam hazırlanmamışsa, çalışan kişisel kontrolünü kaybeder ve strese neden olur. Araştırmalar sonucunda, stres yaratan çevresel etmenlere karşı gösterilen tepki boyutuna göre bireylerin, sahip oldukları kişilikleri A ve B olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. A Tipi Kişilik; sabırsız, çok hareketli, saldırgan, hırslı, çok çeşitli faaliyetlere katılan kişileri nitelendirirken, B Tipi Kişilik ise daha az baskı ve çatışma içindedir, acelecilik, karmaşıklığa fırsat vermeyen, zamanı iyi değerlendiren ve gerek iş de, gerekse yarış boyutunda başarılıdır. A Tipi Kişiliğin genelde yöneticilerde olduğu görülür. Yöneticilerin % 60'nın A Tipi olduğu, % 12'sinin B Tipi olduğu yapılan çalışmalar sonucunda belirlenmiştir. A Tipi Kişiliğin yöneticilik mevkilerine daha çok ulaşabilmelerine karşın, en başarılı yöneticilerin B Tipi Kişiliğe sahip olanlardan çıkmaktadır. Yaşanan stresler üzerinde etkili olan üçüncü faktörde bireyin yaşamının durağan yada çalkantılı olmasıdır. Yaşam değişimi ve endokrin sistemi strese ve hastalıklara neden olmaktadır.(Şimşek, 1999:299-300).

Bireylerin stresle ilişkili olduğu düşünülen kişilik özelliği olarak karşımıza çıkan, A ve B Tipi Kişilik özelliklerini araştıran kardiyolog Freidman ve Roseman, A Tipi Kişilerin; başarılı olmaya ve fark edilmeye gereksinim duymaları nedeniyle, sinirlenme, düşmanca tepki verme, zamana büyük önem

verme yada sabırsız kişiler olarak karşımıza çıkmaktadırlar. Bir başka deyişle, yaşam boyutunda her oyunu kazanmak isteyen, hızlı konuşan, hızlı hareket eden ve başarıyı maddi boyutuyla düşünebilen bir yapıya sahiptirler.

A Tipi Kişilikler, üç ana unsurdan oluşan bir modeldir. Kolayca düşmanlık duygularını gösteren, zaman kısıtlama duygusu, rekabet ve motivasyon duygusu nedeniyle kalp damar hastalıklarına yatkındırlar. (Luthans, 1992: 406-407).

Bireysel farklılıklar nedeniyle kişilerin stresi, etkileşim sürecini farklı yaşamaktadır. Stres sürecini etkileyen, bireyin cinsiyeti, eğitimi, kültürü, demografik yapısı, olayları algılama ve iş deneyimi boyutu gibi etmenler bireyin farklı boyutta strese girmesine neden olmaktadır. Örneğin; stres altında kalan kadınlar, erkeklere göre daha fazla stres yaşamaktadırlar. (Tokay, 2000:31).

Weissman ve Klerman, cinsiyetle depresyon arasındaki ilişkiyi araştıran bütün yayınları inceleyerek bir sonuca varmışlardır. Bu araştırmalarda, yöntem sorununun önemi üzerinde durmuşlardır. Kadınların erkeklere oranla, daha çok doktora gittikleri belirtilerek, kadınların depresyona daha yatkın oldukları sonucuna varılmıştır. (Köknel, 1992: 143).

Kadınlarda strese neden olan faktörlerin başında, erkeklerin egemen olduğu bir dünyada yaşamaları sonucunda meydana gelmektedir. İş dünyasında yönetici konumunda olan kadınlar, işyerinde erkeklere göre daha fazla strese maruz kalmaktadır. Bunlara ev ve aile sorumluluk boyutu da eklenince, kadının gerilimleri artmaktadır. Bunun doğal sonucu olarak, kadının rolü, tecrit edilme duygusu, cinsel önyargılar ve örgütten kaynaklanan sorunlardan dolayı, kadınlarda daha yoğun stres yaşandığı görülmektedir. (Markham,1998:141).

Bireyin strese karşı davranışlarını etkileyen kontrol kaynağı "Locus of control" olarak adlandırılmaktadır. Kontrol kaynağı ise, iç ve dış denetim olarak ikiye ayrılmaktadır. İç denetim sahibi olan bireylerin, olaylara bakış açısı, kendi



kaderlerini kendilerinin belirleyeceğine inanmaktadır. Oysa dıştan denetime inan bireylerin, olaylar talih ve şans eseri olduğunu düşünmektedirler. Bireyin, olaylara bakış açısı alinyazısı ve kadere inanmaktadır. Netice itibarı ile, iç denetime sahip bireylerin, daha az stresli olduğu görülmektedir. (Ertekin, 1997:281).

### **i.Engellenme (Frustration)**

Strese neden olan etmenlerden bir tanesi de engellenmedir. Güdülenmiş davranışların amacına ulaşılmamasına “engellenme” denir. Bu durumda güdülere doyum sağlanmamaktadır. Engellenme karşısında kalan bir kimsenin öfke ve saldırganlığı üç faktöre bağlı olmaktadır. Engellenme, bireylerin tahammül boyutunda farklılıklar göstermektedir. Bireyin engellenmesi durumunda iç ve dış engellenme üzere ikiye ayrılır. İç engellenme, organizmadaki kusur yada eksikliklerinden kaynaklanmaktadır. Örneğin çocuk felci olan çocuğun futbol oynamamasından dolayı aşağılık duygusuna kapılması gibi. Dış engellemeler ise her zaman karşılaşılabilen olaylardır. Kuraklık, depresyon, sel ve ölüm, dış engellemelerin yaratmış olduğu durumlardır. Örneğin, hırsızlık, cinsel sapıklık, işten atılma önemli dış engellenmelerdir. (Ankay, 1998: 74).

Birey kendisi için önemli olan bir hedefe ulaşmaktan alıkoyan her şey engellenme yaratmaktadır. Bunun doğal sonucunda, bireyde mide rahatsızlığı, çabuk kızma, alınganlık tipik engellenme tepkileridir. (Tokay, 2000:32).

### **ii. Engellenme İle Savaşım**

Engellenme ile karşı karşıya kalan bireyde yaşanan olumsuzluklar, örgüt içerisinde de sorun yaratmaktadır. Yönetimin göstereceği destekleme ise rol gereğidir. Bireysel ve örgütsel başarının elde edilmesi için, bütçe ve diğer destek araçlarıyla desteklenerek engellenmeyi önlemektir. Bu konularda danışmanlar, yönetime yardımcı olabilmektedir.



Organ ve Hammer'in araştırmalarında; engellenmenin olumsuz sonuçları yanında, olumlu sonuçları da olduğunu saptamışlardır. Engellemenin neden olduğu problemlerin, mücadele boyutunda belli bir enerjinin canlılığından söz etmektedirler. (Organ ve Hammer, 1982: 259).

### iii. Savunma Mekanizmaları

Bir stres sonucunda, çocukluktaki yanlış eğitimin ürünü olarak, kaygı (anksiyete), daha ileri safhada ise fizyolojik belirtilerle birlikte görülen biçimi olan bunaltıdan (anguaz) kurtulmak için benlik birtakım savunma mekanizması kullanmaktadır. Bu mekanizmalara psikolojik dengeleşim (Homeostis) de denebilir. Herkes bu mekanizmalardan bir yada birkaçını kullanabilir. Buradaki kullanım bireyin kişilik boyutuyla ilgilidir. (Ankay, 1978:78).

Engellemeye karşı gösterilen savunma mekanizmaları:

- a. Baskı (Repression),
- b. Yadsıma- Düşleme (**Denial- Phantasy**),
- c. Neden Bulma (**Rationalization**),
- d. Yansıtma (**Projection**),
- e. Ödünleme (**Compensation**),
- f. Yüceltme (**Sublimation**),
- g. Özdeşleşme (**Identification**),
- h. İçleştirme (**Introjection**),
- i. Yön Değiştirme (**Displacement**),
- j. Duygudaşlık (**Sympathy**)- Boyun Eğme (**Submission**),
- k. Duygusal Soyutlanma (**Emotional Insulation**),
- l. Yapma- Bozma (**Doing- Undoing**),
- m. Karşıt Tepki Oluşturma (**Reaction- Formation**),
- n. Dönüşme (**Conversion**), ve Somatizasyon (**Somatization**). (Geçtan, 2000: 71- 98).

### a. Baskı (Repression)

İçgüdüsel dürtülerin insanın isteği dışında “ bilinçdışı” tutulması ve bilince çıkmalarının önlenmesine baskı (repression), uygun görülmeyen istek ve anıları bilinçten uzaklaştırma mekanizmasına ise bastırma (supressiyon) denir. Bastırma, her zaman tam olmamakta; dil ve hareket sürçmeleri, uykuda gezerlik ve rüyalar, bastırmanın tam olmaması nedeniyle olmaktadır.

Baskı, diğer mekanizmalara oranla daha temel, daha kesin ve ilkeldir. Birey beklenmedik bir anda tehlike ile karşı karşıya kaldığı zamanlarda, yaşanan korkuya karşı geliştirilen akut savunma sistemiyle özdeşdir. Savaş alanlarında gösterilen savunma ketleme tepkisi, donakalan askerler gibi. Dolayısı ile baskı, insanın temel korunma amacına hizmet eden birincil savunma sistemidir. Bilinçaltında çözümlenmeyen Oidipus kompleksi, sürekli bastırılırsa çöküntü ve histeri belirtileri olabilmektedir.

### b. Yadsıma- Düşleme (Denial- Phantasy)

Tüm ilkel savunma mekanizmaları, çevredeki tehlikelerin varlığını yadsıma amacını güder. Eğer birey tehlikeyle baş edemez yada ondan kaçınamazsa, kullanabilecekleri tek yol varolan mevcut tehlikeyi yok saymak olur.

Yaşamdaki acı gerçeklerin, talihsizliklerin, üzücü olayların sanki yaşanmamış olarak kabullenmesi; böylece üzüntülü ve örseleyici durumdan uzaklaşmadır. Örneğin, çok sevilen birinin ölümünü kabullenmeyen ve onların odalarını aynen muhafaza eden kişilerin davranışları gibi.

Bazı insanların, zorlanma sonucunda içine düştüğü sıkıntılı durumlarda, sanki tüm işleri yolunda gidermiş gibi davranma eğilimi göstererek, kendilerine ve çevrelerine karşı mutsuzluluğu göstermemeğe çalışıp, gerçek durumu kabullenmezler. Yadsıma mekanizmasını kullanan bireyde, ankisiyete ve çöküntü duygularını hafifletmek amacıyla kullanırken, bazı kişilerde bu durum süreklilik kazanmaktadır. Bunun doğal sonucu olarak, çöküntü duygularının bilinç düzeyine çıkmasını engellemek için, çevresindeki kişilere kendisini mutlu gösterme çabasına girerek, gerçek benliğinden tümünden uzaklaşmaktadır.

### c. Neden Bulma (Rationalization)

Bireyin günlük yaşamında kullandığı bir mekanizma olarak değerlendirilmektedir. Neden bulma mekanizması, gerçekleştirilememiş isteklerin yarattığı düş kırıklığını yumuşatma amacıyla kullanılır. Bir insanın parası yoksa, yaşamda önemli olan şeyin sevgi ve dostluk olduğuna kendisini inandırabilir; bir başkası hoşlandığı kız tarafından reddedilirse, onun çok geveze olduğunu düşünebilmektedir.

Neden uydurma çoğu kez dışlaştırma (externalisation) mekanizmasıyla birlikte işler. Nevrotik eğilimli bireyler daha çok, kendi güçlüklerinden ötürü dış etmenleri sorumlu tutmaktadır. Dışlaştırma mekanizması, benliği ortadan kaldırmakla, birey kendisini dış dünyayla izole ederek, çatışmaların daha da artmasına yol açmaktadır.

Örgütsel boyutta ele aldığımız zaman, bireyin iş yerinde yetersiz olan performansının, verimliliğinin ve yetersiz çalışmasının nedenini, işyerindeki şartlar ve yeterli eğitimin verilmemesini neden olarak göstermektedir.

### d. Yansıtma (Projection)

Yansıtma mekanizması kişiyi ankisiyeteden iki biçimde korur:

1. Kişi, kendi eksikliklerini ve yenilgilerini başkasına yüklemektedir.



2. Suçluluk niteliğindeki duyguları ve istekleri diğer insanlara mal eder.

Genelde insanların günlük yaşantılarında kullandıkları birincil tür mekanizmalardır. Sınavlarında başarısız olan bir öğrenci, öğretmenin hakça davranılmadığına inanması gibi.

İkinci grup yansıtma tepkilerinde kişi, suçluluk duygusu yaratacak nitelikteki duygu ve düşüncelerini başkalarına yansıtır. Böylece bireyin bilince ulaşması sakıncalı görülen eğilimlerini neden bulma gibi diğer mekanizmalarla kontrol altında tutamadıklarında yansıtma yolunu kullanarak; isteklerini başka insana yada insanlara mal etmektedirler. Bunun doğal sonucunda ise, birey kendisini koruyarak, duygularını yansıttığı insanı kötü amaçlı biri gibi görmeğe başlamaktadır.

#### e. Ödünleme (Compensation)

Ödünleme tepkisi, gerçek yada imgesel eksikliklerinden oluşan olumsuz yönde gelişen duygulara karşılık geliştirilen tepki boyutudur. Ödünleme, bedensel ve ruhsal, gerçek ve hayali, aşağılık veya yetersizlik duygularına karşı kullanılan bir mekanizmadır.

Ödünleyici tepkiler daha çok dolaylı bir biçimde geliştirilmektedir. Fiziksel görünümü çekici olmayan bir genç kızın, çevresinde yarattığı sempatiklik ve sıcak davranışları neticesinde birçok erkeğin ilgisini üzerinde toplayabilmektedir. Ancak ödünlenme tepkisi her zaman olumlu olmayabilir. Sevilmediğine ve istenmediğine inanan çocuk, arkadaşlarına zorbalık ederek ezikliğini giderebilmektedir. Olağan bir insan, yaşamına bir anlam katmak için kendini sürekli olarak geliştirme çabası göstererek, toplumda ve çeşitli alanlarda kendisini yüceltir. Bu çabası gerçekçi olup, kendisini zorlamaz.

#### **f. Yüceltme (Sublimation)**

Yüceltme mekanizması, doğal amaçları ilkel istek ve eğilimleri çevirerek çevresince yada toplum boyutunda takdir edilen, beğenilen etkinliklere dönüştürme sürecidir. Bu özelliği nedeniyle tek olumlu mekanizma olarak yorumlanmaktadır. Bu yönüyle bütün başarılı savunma mekanizmaları “yüceltme” olarak değerlendirilebilir.

Yüceltme mekanizmasının oluşum aşamaları ise:

- a. Gerçek amacın ketlenmesi,
- b. Cinsel, saldırgan niteliklerin etkisiz kılınması,
- c. Ego tarafından enerjinin, yeniden şekillendirilmesi .

Çatışmaların sanat, bilim,din, politika, felsefe, spor ve diğer sosyal ve estetik sanatlara yönlendirilip ortadan kaldırılmasıdır. Bir başka deyişle, bir karasudan, baraj yapılarak elektrik elde edilmesi olayı gibidir. Örneğin, bir ressamın doğadaki olayı kağıt üzerine aktararak, bu süreci öldürmesi, yıkıcı eğilimlerin yüceltilmesi olarak değerlendirilmektedir.

#### **g. Özdeşleşme (Identification)**

Özdeşleşme, bireyin normal gelişim sürecinde, çocukluktan yada ergenlik dönemlerinde örnek olarak algıladığı, erkekse babasını, kızsı annesini yada diğer başka kişileri beğenerek, seçerek onlara benzemeğe çalışması gayretleri, taklit yoluyla öğrenme süreci boyutuyla birlikte yaşamasıdır. Yetişkin dönemlerde ise, bireyin kendi değerini korumakla birlikte giderek artırma eğilimi gösteren bir savunma mekanizmasıdır. Böylece birey, kaygı ve endişe içerisindeyken içinde bulunduğu boyutu ve ortamdan elde edemediği başarı boyutunu bir başka alana yayarak kendisine olan saygınlığı elde etmektedir. Örneğin, meslek ve eş seçiminde özdeşim önemli rol oynamaktadır.

## **h. İçleştirme ( İnterojection)**

İçleştirme mekanizma, kişinin bir diğer insanın yada bir grubun bazı özelliklerini ve inançlarını kendi benliğinin içerisine yerleştirerek, bireyin kendi kişilik boyutunda sanki kendi parçasıymış gibi davranması durumuna getirmesidir. Yansıtma mekanizmasının karşıtı olarak değerlendirilmektedir.

İçleştirme ve özdeşleştirme mekanizmalarının boyutunda benzeşim olmakla beraber, önemli ayrılık noktası vardır. Özdeşleşme boyutunda birey kendi inançlarına ait kavramları benimsemektedir. Oysa içleştirilen birey, önceki inançlarının tam karşıtı inançları da kabullenmektedir. Örneğin, savaş esirliği gibi olumsuz durumlarda, bireylerin yaşamlarını idame edebilmeleri için, önceki inançlarından vazgeçerek, önceki yaşamındaki inanç değerlerini bir kenara iterek tam karşıtı değerleri benimsediği gözlenmiştir. bazı kişilere uygulanan beyin yıkama yöntemi bu savunma mekanizmasıyla yakın bir ilişkidir. Kişiye şartlanma yoluyla karşıt bir ideoloji benimsetilebilir. Özellikle melankolikler bu mekanizma boyutunu kullanmaktadırlar.

## **i. Yön Değiştirme ( Displacement)**

Belirli bir uyarının neden olduğu tepkinin açığa vurulması tehlikeli olduğundan, bir başkasına yöneltilmesine, tepkinin yerine başka bir tepki gösterilmesine yön değiştirme denir. Kısaca bir ruhsal boyuttaki olayın yerine bir başkasının yer almasıdır. Bireyin kontrol altına almakta zorlandığı duygularını, yoğun olduğu durumlarda yön değiştirme mekanizmasını iki boyutta işletir;

- a. Kontrol altına almakta güçlük çektiği duygu yada ona ait objeyi, hiçbir ilgisi olmayan duruma yöneltmek,
- b. Tehlikeli sayılan duygunun yaratmış olduğu tepki boyutunun yerine bir başka tepki boyutunun yer almasıdır.



Kısaca birine kızıp, acısını bir başka kimseden almak gibi bir yön değiştirmedir.

#### **j. Duygudaşlık (Sympathy) – Boyun Eğme (Submission)**

Duygudaşlık mekanizması, bireyin geliştirdiği tutum, insanlar beni severlerse incitmezler, biçiminde insanların sevgisini kazanarak yaklaşma amacı ile geliştirdikleri savunma mekanizmasıdır. Bu tutum çok fazla abartıldığında içleştirme mekanizmasına dönüşebilir

Normal ilişkilerde, birey kendisine olan saygısını eşit kurallarda yürütmektedir. Ancak, bazı insanlar sürekli kendinden bir şeyler vererek kendilerini kabul ettirmeye çalışırken, asalak bir yaşantı sürdürme eğilimdedir. Kimi insanda sevgi kazanma çabası, yerini zorlanımlı bir boyun eğme tutumuna dönüşür. Bu kişinin sevgiyi yakalayabilme amacı yada umutları yoktur. Sevgi kazanmak için, uysal davranışlar sergileyerek güvenlik sağlayabilmek amacıyla geliştirirler. Anksiyetenin yoğunluğu nedeniyle, sevgiye inancı yoktur. Bunun doğal sonucu olarak, çevresindeki insanların güvenini sağlamak amacıyla boyun eğmektedir.

#### **k. Duygusal Soyutlanma (Emotional Insulation)**

İnsanların yaşam boyu karşılaştıkları, üzücü olaylar ve hayal kırıklığına uğradığı olayların neticesinde, beklentilerini belli bir düzeyde tutmayı öğrenirler. Bu da insanlarda, ilişki boyutunda duygusallığa yer vermeyerek, hayal kırıklığına karşı kendilerini korunmaya çalışırken, bu savunma mekanizmasını kullanarak; duygusal ihtiyaçlarının üzerini izole etmeğe çalışırlar. Bu nedenle, yaşam boyutunda sağlıklı ve etkin katılımı azaltarak, duygusallıktan uzaklaşarak, kendisini güçlü olduğuna inandırmağa çalışmaktadır.

Duygusal yalıtım bazen neden bulma mekanizmasıyla birlikte olabilmektedir. Düşünceleştirme ( intellectualisation) diye adlandırılan savunma

mekanizmasında, kişiye acı veren olayları duygusal boyutta mantıklı açıklamalarla mevcut olayı gizlemeye, kurtulmaya çalışmaktadır. Duygusal olayları nesnel biçimde açıklayarak ankisiyete ile yüzleşmekten kaçınma davranışları, genelde aydınlar arasında görülmektedir.

### **1. Yapma – Bozma (Doing – Undoing)**

Duygu, düşünce ve davranışların değişik yada karşıt boyutta tekrarlama saplantıları olarak adlandırılmaktadır. Yapma – bozma mekanizması günlük yaşam boyutunda çok sıklıkla kullandığımız bir mekanizmadır. Hatalı davranışlar sergilediğimiz zaman özür dileme, dini inançlarımızdan dolayı, günahlarımıza karşılık sadaka vermek yada pişmanlık duyguları bu mekanizmanın ürünüdür. Daha çok saplantılı (obsesif) kişilerde görülür. Örneğin sürekli havagazını açıp kapama, anahtarın kaybolup kaybolmadığını kontrol etmek gibi.

Yapma – bozma mekanizması daha çok bireyin bilgisinde olduğu suçluluk duygularına karşı geliştirdiği ve gerektiğinde yadsıma, yansıtma mekanizması birlikte kullanılmaktadır.

### **m. Karşıt Tepki Oluşturma (Reaction – Formation)**

Suçluluk duygusu yaratan tehlikeli istekler çok yoğun boyutta olması durumunda, baskı altında olması zorlaştığından birey, isteklerinin tam karşıtı olan bilişli tutum ve davranışlar geliştirerek kendisini korumaya çalışmaktadır. Bunun sonucu olarak düşmanca duygular sevgi seline dönüşmekte, saldırgan tehlikeli duyguların tersiyle hareket ederek, abartılmış ilgi ve istekler maskelenmektedir. Bunun neticesinde olumsuz dürtü ve istekleri kontrol altına alarak baskı mekanizmasını çalıştırarak, bilinç düzeyinden uzak tutmaktadır.

Toplumsal değişimlere ayak uyduramayan, geçmişinden kopmayıp, yenilikleri görmezlikten gelen, yadsıyan bireyler, kuşaklar arası çatışmanın en ateşli temsilcileridir. Bireyde, karşıt – tepki oluşturma mekanizmasının yerleşmesi nedeniyle , genelde obsesif- kompulsif bozukluğa neden olmaktadır.

#### **n. Dönüşme (Conversion) ve Somatizasyon (Somatization)**

Bir ruhsal olay neticesinde bireyin organizmasında etki yaratarak değişikliğe yol açan nevrotik düzeyde savunma mekanizmasıdır. Çok kötü bir olaya tanık olan kişinin kör olması, ses kısıklığı (Afoni), konuşma bozukluğu (afazi) gibi dönüşüm mekanizmasını ürünüdür. (Ankay,1998: 86).

Kabul edilemez dürtü ve isteklerin baskı altında tutulması nedeniyle, bedensel yakınmaları neticesinde ancak iletişim kurulabilmektedir. Hipokondri nevrozunda görülen savuma türünde, saldırgan dürtüler kişinin organlarına yöneltilmektedir. (Geçtan, 2000:98).

#### **2.3.2 Stresin Etkisi ve Yarattığı Sonuçlar**

1999 yılında (WHO) Dünya Sağlık Örgütü ve (ILO) Uluslararası Çalışma Örgütü, dünya nüfusunun çalışan kesiminin 2.5 milyar insan olduğunu, ve çalışma koşullarının etik açısından doğru ve ekonomik açıdan da sağlıklı önlemler alınarak iyileştirilmesine yönelik çağrı yapmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, çalışma koşulları iyileştirilmezse, yakın bir gelecekte ülkeler çok ciddi ve masraflı sorunlarla karşı karşıya kalacaktır. WHO ve ILO'ya göre, 21. yüzyılın ilk yarısında, endüstriyel ülkelerde ve gelişmekte olan ülkelerde, işyerlerinde kazalar ve hastalıklar büyük ölçüde artacağı tahmin edilmektedir.



Ancak yarı endüstriyel ülkelerin bir çoğunda çalışan ve çalışmayan nüfuslarının kimyasal, biyolojik, psikolojik, sosyolojik ve ergonomik zararlardan korumaya yönelik teknik ve toplumsal ve altyapı eksikliği nedeniyle; çalışan kesimin önemli ölçüde sağlık durumunda sorunlar beklenmektedir. Günümüz dünyasında her yıl 160 milyon kişinin, iş koşulları nedeniyle, solunum, kalp- damar hastalıkları, kanser, işitme kaybı, kas ve iskelet hastalıkları, üreme bozuklukları, zihinsel hastalıklara yakalandığı belirtilmektedir. (Zülal, 2002: 43).

Stresle ilgili araştırmalarda J. Powell Trevor ve Simon J. Enright, istatistiki verilerin ışığında, stresin etki ve sonuçları hakkında ilginç sonuçlara varmışlardır ;

- Stres nedeniyle İngiltere’de her yıl 40 milyon işçi hastalanıp, işgücü heba olmaktadır.
- İngiliz endüstrisinde, devamsızlık ve alkolizm, erken ölüm gibi nedenlerle stresin faturası 1.3 milyar Pound olmaktadır.
- İngiltere’de koroner kalp hastalığı sonucunda 250.000 kişi ölmektedir.
- Modern hastalıkların nedeninin yüzde seksenin stresin neden olduğu düşünülmektedir.
- Nüfus oranın % 4-5’nin her yıl anksiyete tanısıyla tedavi görmektedir.
- Amerika’da son elli yılda koroner kalp hastalıkları % 500 artmıştır.
- Amerika’da 8 milyon kişide mide ülseri, 12 milyon kişi ise mide sorunuyla yaşamaktadır.(Pehlivan, 1995:56-57).

#### 2.3.2.1. Stresin Sonuçları

ABD’de Ulusal İş Güvenliği ve Sağlığı Enstitüsü’nün (NIOSH) 1990 yılındaki araştırma sonuçlarına göre, çalışan toplumun % 40’ı, işlerinin çok yada

aşırı stresli olduğunu düşünmektedir. % 25'i işini bir numaralı stres etkeni olarak görmektedir. Çalışanların dörtte üçü eski kuşaklara göre, işyerinde daha fazla baskı olduğuna inanmaktadır. Birleşik Milletlerin, stresle ilgili yayımladığı raporda; 20. yüzyıl hastalığı olduğu bahsedilmektedir.

Voluck ve Abramson'a (1987: 95-98). göre "stres, fiziksel ve zihinsel problemleri problemleri artırdığı gibi, iş tatminsizliği ve dolayısı ile performans boyutunda ciddi problemler yaratabilmektedir. İşgücü ve devamsızlık boyutunda negatif etkilere ve sonuçlara neden olmaktadır. Uyuşturucu ve alkol kullanımında etkili olmaktadır. Bu da depresyon ve anksiyete yaratıp fiziksel hastalıklara zemin hazırlamaktadır" yorumu getirilmektedir.

Hans Selye'ye göre, günümüzde yaygın hastalıklardan çok, her türlü dış etkenin yaratmış olduğu problemten fazla, stres boyutunda başarısızlıkların olmasından kaynaklandığı görülmektedir. Bireylerin gerek fizyolojik boyutta, gerekse psikolojik boyutta farklılıklar nedeniyle; stres boyutunda değişik ölçü ve şekillerde etkilenmesine neden olmaktadır. Kesin olan, bireyin fiziksel ve psikolojik açıdan zayıf olan yönü stres tehlikesi ve tehdidi altında kalmaktadır. (Sutherland ve Cooper, 1990 :1).

Stresin temel boyuttaki sonuçları; fizyolojik, psikolojik ve davranışsal sonuçlar olarak sınıflandırılırken, kişisel boyutunda örgütsel sonuçları eklemek gerekmektedir. (Voluck ve Abramson, 1987: 95-98).

#### **i. Stresin Fizyolojik Sonuçları**

Stresin neden olduğu fizyolojik hastalıklar; Kalp atışlarında düzensizlik ve artmalar, çarpıntı, göğüste ağrılar, miyokart enfarktüsü ve hiper tansiyon, aşırı soluk alıp verme ve bronşital astım. İştah kesilmesi, aşırı yemek yenilmesi,

gastrit ve mide ülseri, hipertroid ve şeker hastalığı, egzema, sedef hastalığı, saç ve kıl dökülmesi ve kurdeşen. Kireçlenme, kas gerilimine bağlı hastalıklar ile kronik baş ağrılarıdır.

İnsan vücudu aynı anda uyarıcı etki yapan sempatik sinir sistemiyle, yatıştırıcı etki yapan para- sempatik sinir sisteminden oluşan, iki zıt sistemden oluşan tek merkezli sinir sistemine sahiptir. Sempatik sinir sistemi ise, iç organların hızlı çalışması yönünde etki yaparken, Para- sempatik sistem ise iç organların çalışmasını yatıştıran ve yavaşlatma yönünde etki yapmaktadır. (Cüceloğlu, 1992: 64).

Stresin yaratmış olduğu etkiyle, beyin olumsuz etkilenmektedir. Belli sitokinler, sinir hücrelerine zarar vermektedir. Aşırı miktarda kortizol hipokampusun işlevini engellemektedir. Bu etkileşim uzun sürecek olursa küçülmesine neden olmaktadır. Kortizol, ensülinin beden hücreleri üzerindeki etkilerini azaltmaktadır. Kortizol düzeylerinin kronik bir biçimde yüksek olması nedeniyle beden, ensülin eksikliği olarak algılamaktadır. Bunun sonucunda ise pankreastaki hücreler sonuna kadar ensülin üretirler; böylece ensülin eksikliğinden dolayı, kan şekeri yükselir ve şeker hastalığı riski doğmaktadır. Kan basıncının devamlı surette yüksek olması, kan damarlarına zarar vermektedir. Beyaz kan hücreleri, kan damarlarının iç yüzeyine yapışmakta ve yağdan ve şekerden oluşan pıhtıcıklar nedeniyle kan akışını yavaşlatmaktadır. Böylece damar tıkanıklığı nedeniyle, beyin, kalp ve akciğerde kriz riskini artırmaktadır.

Kaslarsa, ensüline daha az teki göstermekte ve dolayısı ile daha az şeker gitmektedir. Stres anında kas hücreleri, şeker yerine yağ yakarlar. Oysa kasların proteine gereksinimi vardır. Karaciğer kaslara besin sağlamak için, proteinleri şekere çevirir. Bu etkileşim nedeniyle bedende gerginlikler oluşmaktadır. Noradrelanın, sindirim sistemindeki organların kan damarlarını daraltmaktadır. Damarların daralması nedeniyle bağışıklık hücrelerinde azalma meydana gelmektedir. Mide mukozasındaki iltihaplarda bulunan virüslerin serbestçe



üremesine neden olmaktadır. Stres nedeniyle mide mukozası sıvılara karşı hassaslaşmakta, mide ağrıları ile mide bulantısına yol açmaktadır. Kandaki kortizol etkisiyle, testosteron sentezini engellemekte ve cinsel istekleri azaltmaktadır. Kadınlarda adetlerde dengesizlik yaratırken, erkeklerde iktidarsızlığa neden olmaktadır. (Zülal, 2002: 42).

Aynı şekilde beden stres karşısında, kendisini koruması için bağışıklık sistemini devreye koymaktadır. Bağışıklık sistemi ise; kemik iliğinde öncü hücreler (b-lenfositler) gibi bağışıklık hücreleriyle, fagositler (yutar hücreler) oluşmaktadır. Öncü hücreler boyun altı hücrelerine giderlerken (timus) ve orada t-lenfositlere etki yapmaktadır. Buna karşın fagositler, kan yoluyla bütün bedene dağılmaktadır. Enfeksiyonlarla savaşarak, bağışıklık sistemini güçlendirirler. Fagositler, t-lenfositleri etkinleştiren sitokinler gibi belli mesaj taşıyıcıları üretmektedirler. Bunlarsa bölünüp çoğalarak yardımcı ve öldürücü hücrelere dönüşürler. Yardımcı hücrelerse mesaj taşıyıcı kimyasal maddeler salgılamayı sürdürürken, b-lenfositler, antikor üreten plazma hücrelerine dönüşmesi için uyarmaktadır.

Son 20-30 yılda, beyin ve bağışıklık sistemi arasındaki ilişkinin, stresin nedenleri ve etkilerinde rol oynayan moleküler ve hücresel olaylardan çok daha önemli olduğu ortaya çıkmıştır. Bu araştırmalar neticesinde ise, psikonörimmunoloji bölümü oluşmasına neden olmuştur. Hem lenfositler, hem makrofajlar, beyinin stres tepkisini iki temel proteini üretir ve bunlara tepki verir. Kortikotropin salgılama faktörü (CRF) ve adrenokortikotropin hormonu (ACTH). Bu böbrek üstü bezinin, lenfosit etkinliklerini azaltan hormonlar yaymasına neden olarak bir geribildirim döngüsü başlatmaktadır. Bu döngüler arasındaki uyum düzgün işlediğinde, enerji tasarrufu yaparak, yaraları iyileştirme ve bedenin dengede tutmasını sağlayarak, bedenin değişikliklere temkinli ve uyumlu bir biçimde olmasını sağlamaktadır. (Zülal, 2002: 42-43).

## ii. Stresin Psikolojik Sonuçları

Stres tepki boyutu, ortama bağlı değil, bireyin olaya nasıl tepki verdiğine bağlıdır. Hissedilenler esas itibarıyla düşüncelerimizle aynı paralelde yer almaktadır. Bu nedenle stres belirli bireyle belirli olayın etkileşim sürecinde ortaya çıkmaktadır. Bir başka deyişle, olay yalnız başına belirleyici bir unsur olmamaktadır. Burada esas olarak dikkat edilecek önemli noktaysa; durum ile kişi arasındaki işlemin nasıl oluştuğudur.

Bu işlem arasındaki ilişki aşamaları ise, olayla karşılaşıldığı andan itibaren, daha önceki yaşam boyutunda neler yaşanmıştır; bugünün değerlendirme biçiminde olayla başa çıkma becerisi nasıldır? sorularına cevap arayarak, olayın algılayış biçimini değerlendirme mümkün olmaktadır. Burada en önemli değişken, kişiye özgü farklılıklar gösteren boyut psikolojik mekanizmalardır. Bir başka anlatımla, olaylara bakış açısı boyutu ile buna bağlı olarak başa çıkma boyutundaki becerilerimizin değerlendirilmesidir. Kısaca olayı “stres verici” veya “stres vermeyici olarak tanımlamamıza neden olmaktadır. (Baltaşlar, 1993: 32-33).

İnsanın genelde, geçmek bilmeyen saatler, iç sıkıntısı ve çalışma boyutundaki belirsizliklerin neden olduğu gelecek korkusu ile, kişisel çatışmaların sonucunda, ruhsal ve bedensel rahatsızlıklara maruz kalacağı bilinmektedir. Teknolojik değişimlerin neden olduğu işlem karmaşasının artması, coğrafi etkileşim ve bunun aile yaşamına getirdiği yük, değişik özelliklere sahip olan endüstri sonrası toplumda, engelleme ve duygusal gerilimlerle yüz yüze kalan insanlar, biyolojik ve duygusal dengelerinde bozulmalar yaşamaktadır. (Kırel, 1994:51). Stres sonucunda bireylerde ortaya çıkan psikolojik problemlerin en belirgin özelliği ankisiyete, depresyon, uykusuzluk ve psikolojik yorgunluktur.

### iii. Stresin Davranışsal Sonuçları

Strese yönelik davranışsal tepkilere genel olarak bakıldığında zaman, aktif ve pasif davranışlar olarak iki grupta değerlendirmemiz mümkün olmaktadır. Aktif davranışlar, stresi ortadan kaldırmaya çalışan, savaşmayı yeğleyen tepkilerdir. Pasif davranışlarsa, stres ortamından kaçmakla ilgili davranışlardır. Bu kaçma, stres faktörünü ortadan kaldırıcı amaca yönelikse, olumlu olarak değerlendirilir. Kısaca bu davranışları stresle başa çıkma mekanizmaları olarak da değerlendirebiliriz. Stres nedeniyle, kullanılan zararlı maddeler zamanla alışkanlık yaratarak, saldırganlık ve kaza eğiliminde artışlar olarak ortaya çıkmaktadır. (Kırel, 1994: 56 ).

### iv. Stresin Bireysel Sonuçları

Stresin bireyde yaratmış olduğu tepkiler benzer özellikler taşıması yanında, moral bozukluğu, sinirlilik, kendini yalnız hissetme, ilgisizlik, duygusuzluk, depresyon, can sıkıntısı, aşırı yorgunluk, korku ve çatışma gibi tepkilerden oluşmaktadır. (Luthans, 1992: 406-407).

### v. Stresin Örgütsel Sonuçları

Aşırı stres nedeniyle insanların, psikolojik, fizyolojik ve davranışsal zararlara uğradığı gibi, işgören ve örgütsel yapıda önemli zararlar söz konusudur. İş hayatında stresin örgüt boyutundaki genel olarak etkileri; performans düşüklüğü, işgören devir hızının artması, iş kazalarının artması, işe devamsızlık, işten ayrılma ve örgütsel faaliyetlerden yabancılaşıma gibi durumlar stresin örgüt üzerindeki etkilerinden bazılarıdır. (Tutar, 2000: 254).

## 2.4. Stres Yönetimi

Genel olarak stres, bireyin hayatında sık sık karşılaştıkları bir durumdur. Uzun süreli stres etmenleriyle karşı karşıya kalan bireylerin zarar görmelerine



yol açmaktadır. Ancak düşük düzeylerde ve sık sık tekrarlanmak koşulu ile stresin, bireye verimli olduğu söylenebilir. Amerika ve İngiltere gibi gelişmiş ülkelerde stresin olumsuz etkileri, gelişmemiş ülkelere göre daha fazla görülmüştür. İnsanlar stres ile başa çıkabilmek ve kontrol altında tutabilmek için bir çok teknik denemişlerdir. Bu teknik uygulamalar, gerilim azaltan eğitim seminerleridir. Bu seminerlerde, uzman bir kişi tarafından katılımcılara, gerilime karşı mücadele becerilerini geliştirecek yöntemler konusunda yol ve önerilerde bulunmaktadır.

Söz konusu yöntemlerse, bedensel gevşeme, kendi kendini yönetme, yaşam tarzının yönetimi olarak üç yöntemden oluşmaktadır. (Şimşek, 1999: 305-306).

### **i. Bedensel Gevşeme**

Bu konularla ilgili olarak, geliştirilmiş özel eğitim tekniklerinden yararlanılarak, sinirsel ve fiziksel olarak bireyin rahatlatılması sağlanmaya çalışılmaktadır.

### **ii. Kendi Kendini Yönetme**

Bireyin, kendi iç uyarılma düzeyini kontrol etme ve kışkırtıcı durumlara karşı, sakin bir şekilde karşılık vererek beceri geliştirilmesi sağlanmasına yardımcı olmaktadır.

### **iii. Yaşam Tarzının Yönetimi**

Bireyin, yaşamının her alanındaki gerilimleri ve ödülleri sürekli olarak dengede tutabilmesi için, zaman ve faaliyet boyutunun dengeli olması, optimal seviyede tutabilmesi konusunda karar alma becerilerinin geliştirmesine yardımcı olmaktadır.

Bireyler çalışma hayatında strese neden olan olaylarla yalnız başına mücadele edememektedirler. Bu olaylar karşısında bireysel yönetim teknikleri uygulanmaktadır. Uygulamada ve öğrenilmesi kolay olan bu yöntemlerle bireyin stresi kontrol altında tutulmaya çalışılır. Yönetim ise, uyguladığı örgütsel programlar ile çalışma ortamından strese neden olan etmenleri uzaklaştırarak, çalışanlara huzurlu bir ortam yaratmaya çalışır. Yararlı stresin performansa olumlu etki yaptığı ancak, zararlı stresin performansı azalttığını ve bireyin sağlığını bozduğunu bilen yönetici, çalışma ortamını ve çevresini stres ortamıyla dengeleyerek sağlıklı bir ortam yaratmaya çalışır. (Connor ve Worley: 1991: 62).

Stres, modern yaşam tarzının günlük vazgeçilmez bir parçası olarak karşımıza çıkmaktadır. Bireyin aile ve iş çevresinde, strese neden olacak binlerce stres kaynağı mevcuttur. Bunlara hastalık, ölüm, ayrılık ve diğer stres verici olaylar ilave olunca, hastalıklar meydana gelmektedir. Bu nedenle stresle başa çıkmanın tekniklerini bilmek gerekmektedir. Bu tekniklerin günlük yaşamımızda büyük faydası vardır. (Cüceloğlu, 1992: 325).

Stres yönetimi ile ilgili bireysel ve örgütsel yaklaşımlar fazla olmasına rağmen, stresle mücadele için yeni teknikler geliştirilmektedir. Bunun nedeni ise, stresin kaynağı ve çeşitli olması özelliğine sahip olmasıdır. Stres yönetiminde, bireysel ve örgütsel yönetim teknikleri olmak üzere ikiye ayrılmaktadır.

#### **2.4.1. Stres Yönetiminde Bireysel Yaklaşım**

Bireysel boyutta stres yönetim teknikleri, bireylerin strese neden olan etmenleri tanıyıp onlarla savaşmayı, kontrol altına almayı, bireyin olaylar karşısında daha dirençli ve mücadeleci olmayı öğreten öğreti davranış ve faaliyetlerini kapsamaktadır. Bireysel stres yönetimi, bireyin yaşam boyutunu etkileyen stres etmenlerini tanımasına ayırt etmektir. Strese neden olan

etmenlere karşı nasıl savaşım verileceğinin öğretisidir. Bireysel stres yönetiminde varolan metotlar ise şunlardır. (Hellinegel,Slocom ve Woodman,1999: 24).

- Egzersiz yapma, dengeli beslenme,yeterli beslenme ve kendine dikkat etmek,
- Aile ve iş çevresinde denge kurma,
- Zaman yönetimi,
- Eğlenceye zaman ayırmak,
- Hayata olumlu bakma,
- Strese neden olan etmenleri tanımak ve öğrenmek,
- Rahatlama tekniklerini öğrenmek.

Stres yönetiminde, bireysel teknikler ise çeşitli olup belli başlıklar altında toplamak mümkündür:

- i. Rahatlama (**Relaxtion**),
- ii. Egzersiz (**Exercise**),
- iii. Zaman Yönetimi (**Time Management**),
- iv. Sosyal Destek (**Social Support**),
- v. Meditasyon (**Meditation**),
- vi. Biyolojik Geri Beslenme (**Biofeedback**),
- vii. Davranış Değiştirme (**Behavior Change**),

#### **i.Rahatlama (Relaxation)**

Bedeni kontrol etmenin birinci basamağı bedeni önce gevşetmedir. Çünkü solunum bir yönüyle, istediğimiz zaman nefesimizi tuttuğumuz, istediğimiz zaman soluduğumuz kendi kontrolümüz altında olan bir faaliyettir. Ancak solunum, beyin sapındaki bir merkez tarafından kandaki oksijen ve karbondioksit dengesine göre bütünüyle kendi kendine, otomasyon sistemiyle



yürüyen bir faaliyettir. Doğru derin nefes almanın damarları genişletme ve kandaki oksijenin bedende en uç noktalara kadar ulaşması, bireyin gevşemesinde önemli rol oynamaktadır. Bu sebeple doğru ve derin nefes alarak gerçekleşen değişikliğin, özellikle kaygının da dahil olduğu durumlarda bireyin strese girecek yada girmiş olması durumunda, strese tepki boyutunda etkili olmakta, veya olayın boyutunda ters yönde tepki koyarak, stres zincirine mukavemet göstererek kontrol altına almanın ilk adımı olarak düşünülmektedir. (Baltaşlar, 1993: 181- 183).

Rahatlama eğitimini bilen bireyin, hem fizyolojik hem de psikolojik olarak kendisine büyük faydası vardır. Psikolojik olarak gevşemenin, anksiyete ve gerilim boyutunda azalma, uysallaşma ve bireyin kendisini iyi hissetmesine neden olmaktadır. Fizyolojik boyutta ise, kan basıncında azalma ve haliyle buna bağlı olarak kalp atışlarında düzenlilik görülmektedir. Rahatlama eğitimi ile, bireyin dikkat boyutu genişler ve performans boyut olumlu yönde katkı sağlar. (Ivanchevich ve Matteson, 1990: 240).

## ii. Egzersiz (Exercise)

Araştırmalar, egzersizin yaşlanmayı yavaşlattığını ve daha sağlıklı kalmamızı sağladığını göstermektedir. Batı dünyasında en büyük harcama kalemini sağlığı korumak için yapılan harcamalar oluşturmaktadır. Egzersiz vücudunuzu kuvvetlendirdiği gibi, kardiyovasküler sağlık kalp krizini azaltmaktadır. (Braham, 1998: 190).

Fiziksel egzersiz yapan birey, hem kendi sağlığını hem de yorgunluğun vermiş olduğu etkiyi azaltmaktadır. Yorgunluk nedeniyle birey, stres ortamında önemli rol oynaması nedeniyle daha çok etkilenme eğilimindedir. Bu nedenlerden dolayı engellenme ile savaşımında egzersiz vazgeçilmez bir yöntem olarak karşımıza çıkmaktadır. Büyük ölçekli örgütlerde, fiziksel

egzersizin önemini ve faydalarını düşünerek spor salonları açmaktadırlar. (Pehlivan, 1995: 68).

Mantak Chia'ya (1999: 81-87) göre “ stresi canlılığa dönüştürmenin altı sağaltıcı sesin ilk adımı akciğerin çalıştırılmasını önererek, derin soluk alarak, avuçlarınızın dibinden ve başparmaklarınızdan başlayarak gerilimi ağız hizasına kadar geldiğini hissederek, dişlerinizle “Ssssss” sesleriyle vücudunuzdan, hastalıklı enerjiyi atıp rahatladığınızı hissedip bu hareketi üç yada altı kez yaparak enerjinizi canlılığa dönüştürün” yorumunu getirerek nefes egzersizin uzak doğu kültüründeki önemini vurgulamaktadır.

Vecchio'ya (1987:447) göre “Egzersiz, solunum ve fiziksel egzersiz olarak ikiye ayrılmaktadır. Rahat koşu, yürüyüş, yüzme ve bisiklete binmek gibi fiziksel egzersizler stresin etki boyutunda doktorlar tarafından tavsiye edilmektedir. Düzenli egzersizlerin, kalp atışlarını düzenleme ve damar hastalıklarına yakalanma riskini azalttığı bilinmektedir” yorumu getirilmektedir.

### iii. Zaman Yönetimi (Time Management)

Zamanını iyi kullanan bir insan, hayat kalitesini yükseltir ve geçen zaman içerisinde amaçlarına adım adım ulaşır. Çağdaş bir yönetici, zamanı belirlemiş ve öncelikler doğrultusunda programlı olarak çalışan kişidir. Başını kaşıyacak kadar zamanı olmayan yönetici çağdışı yöneticidir. Bu nedenle, zaman yaratmak için dört esas ve altı yardımcı kural vardır. Dört esas kural:

- Hayır demeyi öğrenin, sizi zorlayacak işlere girmemeye özen gösterin.
- Öncelikli olayları çözmedikçe, alt problemlere ilgi göstermeyin.
- Programınızı kesintiye uğratacak olay için zaman ayırın.
- Mutlaka kendinize zaman ayırın.

Yukarıda esas sayılan dört esas kuralın dışında, altı yardımcı kural ise:

- Beş dakikalık kısa işler listesi tutun.
- İki işi bir arada yapmayı öğrenin.
- Çok önemli olmayan işleri başkalarına devredin.
- Yarım saat yada bir saat erken kalkın.
- Televizyonun dev bir zaman yutucu olduğunu unutmayın. Bu nedenle televizyon programlarında çok seçici olun.
- Eğer işiniz çok önemli ise kendinize kaçış yollarını kapayınız. (Baltaşlar, 1993: 267- 274).

#### iv. Sosyal Destek (Social Support)

Duygusal destek, stresin oluşumuna karşı önemli bir koruyucu faktördür. Holmes ve Raye isimli araştırmacılar stresli durumlarda hastalanan ve hastalanmayan insanlar arasındaki farkı bulmaya çalışmışlardır. Söz konusu araştırmaların sonuçlarına göre, farkın nedeninin destek seviyesi olduğunu göstermiştir. Maddi, iletişim ve duygusal gibi birçok sosyal destek boyutu söz konusudur. Stres yönetimi açısından ise, en önemlisi sosyal destektir. Duygusal destekse insanlar ilişkilerde en önemli boyut olan güven boyutu yer almaktadır. Kişiler bu güvene dayanarak, birbirleri tarafından incitilmeye açık olma halini gönüllü olarak kabul etmektedirler. Bunun doğal sonucunda ise insanlar arası ilişki boyutunda bireyin, kendisini rahat davranmasını, kısaca sizi inciten ve zevk veren şeyleri ortaya koymaya yöneltir. (Braham, 1998: 205-207).

Bireylerin iş boyutunda başarıya ulaşmaları için çalıştıkları zaman dilimi içinde, sosyal ihtiyaçlarını karşılamaya çalışırken, öfke, saygı ve yalnızlığa itilebilirler. İşte bu dönemde, sosyal desteğe ihtiyaçları vardır. Sosyal destek bireyde önemli ihtiyaçların tatmini, etkileşim ve ilişkiler ağının bütünüdür. Sosyal desteğin açılımı ise, görev yardımı, bilgi verme ve değer verme gibi faaliyetlerdir. (Davis ve Newstorm, 1988: 466-467).



İş çevresindeki sosyal destek, iş arkadaşları ve üst düzeydeki yöneticilerden de kaynaklanabilmektedir. Sosyal desteği sağlamak arzusunda olan yönetici, çalışma yerinde esnek davranarak, aileden kaynaklanan problemleri tartışarak stresin etkilerini azaltabilir. Bu şekildeki yaklaşımla oluşturulan sosyal destek, iş ve aile boyutunda olumlu etki yaparak, iş ve aile çatışmasını daha aza indirilmesine neden olmaktadır. Diğer bir açıdan bakıldığında ise, sosyal desteğin eksik olduğu ortamlarda daha fazla iş ve aile çatışmasının olduğu gözlenmektedir. (Mount ve Jaminson, 1990:43).

Birçok araştırmada sosyal desteğin, stres etmeni ve gerilim arasında pozitif bir ilişki olduğu ancak, tampon etkisi yaptığı, yatıştırıcı bir etkisi olduğu gözlenmiştir. Sosyal desteğin, çalışma ortamında ve işdışı alanda yaşanan stres arasında bir ilişki olduğu, ancak bu ilişki boyutu bireyden bireye, ortamdan ortama değişmektedir. Aşağıda iş ve aile çatışmasında yatıştırıcı bir model olan sosyal destek modeli Tablo.2.3'de gösterilmiştir. (Carlson, Perrewé ve Pamela, 1999: 517).

Tablo 2.3.: İş- Aile Çatışmasında Sosyal Destek Modeli

| <b>İş- Sosyal Destek</b> |                             | <b>Aile – Sosyal Destek</b> |
|--------------------------|-----------------------------|-----------------------------|
| İş ve rol çatışması      | <b>İş ve Aile Çatışması</b> | Ailede rol çatışması        |
| İşde zaman baskısı       |                             | Ailede zaman baskısı        |
| İşde rol belirsizliği    |                             | Ailede rol belirsizliği     |

Kaynak; Dawn s. Carlson and Pamela L. Perewé, **The Role Of Social support in The Stressor- Strain Relationship: An Examination of Work-Family Conflict**, Journal of Management 1999, vol 25, No;4, s. 517.

## v. Meditasyon (Meditation)

Meditasyon, zihinsel olarak gevşeme metodudur. Meditasyonda amaç, dikkati bir kelime, bir cümle veya bir şiir üzerinde yoğunlaştırarak sakinleştirilmesidir. En tanınmış meditasyon türlerinden biri transandantal (aşkın, deneyüstü) meditasyondur. Zihin sakinleşince, vücut da durağandır.

Dr. Herbert Benson'nun tanınmış kitabı "The Relaxation Response" da vücudu derin gevşeme durumuna getirmek için, öncelikle sessiz sakin bir ortam, zihninizin etkilenemeyeceği ve dikkatinizi üzerinizde yoğunlaştıracığı kelime yada kelime gurubu seçin, Aklınıza herhangi bir düşünce gelirse, bunu aklınızdan nazikçe çıkartın, dikkatinizi çeken seçtiğiniz kelimeye yönelin. Son olarak, meditasyon esnasında rahat bir pozisyonda olmaya önem verin. Genelde, çoğu insan vücudu ve başı destekleyecek şekilde koltuk yada bir sandalyeye oturmayı faydalı bulmaktadır. Kademeli gevşeme gibi, yirmi dakikalık süren ve günde bir yada iki defa meditasyon uygulaması tavsiye edilmektedir. Dr. Schultz ve Luther tarafından geliştirilen otohipnoz yöntemiyle, vücuda istem dışı bazı işlevlerin düzenlenmesi için uyarıda bulunmaktadır. Bu yöntemle kontrolü siz sağlamış olursunuz. Bunun içinde altı maddelik uygulamayı kullanmalısınız. Bunu uygularken sesiz sakin bir yerde ve rahat pozisyonda olmalısınız.

1. Ellerim ve kollarım ağır ve sıcak (beş defa).
2. Bacaklarım ve ayaklarım ağır ve sıcak (beş defa).
3. Karnım sıcak ve rahat (beş defa).
4. Solunum derin ve düzenli (beş defa).
5. Kalp atışlarım sakin ve düzenli (beş defa).
6. Alnım serin (beş defa).

Kademeli gevşemeyi öğrenen kişiler bu yöntemde başarılı olurlar. (Braham, 1998: 199-201).

Mc Afee ve Champagne' ye ( 1987:365) göre “ meditasyon için dört gerekli unsur; sakin bir çevre, rahat duruş, tekrar edilen zihinsel bir uyaran ve pasif bir durumdur”.

Meditasyon ve meditasyon tekniklerinin, zihinsel ve fiziksel sağlık boyutunda bireyde etkili olduğu görülmektedir. Bu nedenle gevşeme tekniklerini iyi bilen kişinin stresle başa çıkmada başarılı olması söz konusudur.

#### **vi. Biyolojik Geri Beslenme (Biofeedback)**

Kas gerilimini yok etmeyi ve gevşemeyi öğrenmenin bir yolu da biyogeribeslenme yöntemini uygulamaktır. Bunun için öncelikle bir biyogeribeslenme uzmanına başvurmanız gerekmektedir. Uzman el ısını, nabzınızı, kas geriliminizi ve ter salgı bezlerinin işleyişini makine ile ölçmektedir. Temel ölçümler bittikten sonra, uzman sistematik olarak gevşeme aşamalarını öğretmektedir. Biyogeribeslenme migren, gerginlik kaynaklı baş ağrısı, yüksek veya düşük kan basıncı, kalp atışlarında ritim bozukluğu olanlar için mükemmel bir yöntemdir. (Braham, 1998: 203).

Biogeribeslenme, insanı normal ve normal dışı olan ve kendisinin farkında olmadığı fizyolojik tepkilerinin bir araç yardımıyla farkında olduğu ve bir eğitim programı içinde otonom faaliyetlerini (beden sıcaklığı, terbezi salgısı gibi) istenilen yönde düzenlemeyi öğreten yöntemdir. Bir başka deyişle düşünceler, duygular ve beden arasındaki ilişkiyi somut bir biçimde ortaya koyar. Böylece beden yüzey sıcaklığını kontrol altına alarak, ter bezlerinin aktivitelerini azaltır ve kas gerilimini azaltarak gevşemeye hazırlanır. (Baltaşlar, 1993: 187-188).



## vii. Davranış Değiştirme (Behavior Change)

Psikolojik ve biyolojik dengenin bozulması, yada tehdit altında kalması nedeniyle, organizma “savaş yada kaç” davranışları ortaya koymaktadır. Bu şekilde organizma strese neden olan etmenlerden kurtulmaya çalışırken, strese yönelik davranışsal tepkilerde bulunur. Bu davranışsal tepkileri iki grupta değerlendirmek mümkün olmaktadır. Aktif ve pasif davranışlar olarak yapılan gözlenen tepkiler olarak karşımıza çıkmaktadır. Aktif davranışlar; strese neden olan etmenlere karşı savaş açıp onları ortadan kaldırmayı amaçlayan tepkisel davranışlardır. Pasif davranışlar ise, kaçmayla ilgili davranışları içermektedir. Strese neden olan etmenlerden uzaklaşma tepkisidir. Ancak bu kaçış enerji toplayıp strese neden olan faktörleri ortadan kaldırmaya yönelikse başarılı olmaktadır. Kısaca insan organizması, stres durumunda, aktif ve pasif savunmaya yönelik davranışsal tepkiler sergilemektedir. Bir başka deyişle stresle başa çıkma mekanizmaları olarak da değerlendirebiliriz.(Tutar, 2000:262).

Friedman ve ekibi, 1960 yılında on yıldan fazla yürüttükleri araştırmalarda, 39-59 yaşları arası 3524 erkek katıldı. Araştırma ekibinin ismi ise “Batı Ortak Grup Araştırması “ olarak adlandırılmıştı. Çalışma, araştırma metodolojisinde “çift- kör” diye nitelendirilen kontrol sistemi ile gerçekleştirdi. Bu nedenle deneklerin davranış biçimlerini değerlendiren araştırmacılar, deneklerin sahip oldukları risk faktörlerini soruşturan araştırmacılar birbirlerinden habersizler. Daha sonraki 15 yıl içerisinde ise birbirlerinden habersiz çalıştılar. Araştırma başlangıcından on yıl geçtikten sonra koroner kalp hastalığı geçiren 257 kişiden % 70’inin A tipi davranış biçimine sahip kimseler olduğu görüldü. Araştırmada elde edilen bir başka bulgu ise, A ve B tipi davranış biçimini benimsemiş kişilerin standart risk faktörleri açısından kıyaslamalar sonucunda, A tipi davranış biçimi içinde olanlar sigara içmedikleri, normal tansiyona sahip olmaları ve aile yaşamlarında koroner hastalıkları olmamasına rağmen, B biçiminde yaşayanlara oranla daha fazla kalp krizi geçiriyorlardı. Buna karşılıksa, B’ler tüm standart riskleri taşımalarına rağmen daha az kalp krizi geçirmektedirler. Araştırmanın ortaya koyduğu iki

önemli sonuçsa çok önemli idi. A tipi davranış sergileyenler, kalp krizinin şiddeti ve öldürücülüğü açısından B' lere nazaran daha şansız oluşları, ikincisi ise A grubunda ikinci bir miyokard enfarktüsüne, B grubuna kıyasla 5 kere daha sık rastlamaktadırlar. (Baltaşlar, 1993:145-146).

A tipi özellik gösteren bireyler, B tipi özellik gösteren bireylere göre daha fazla stres altında yaşamaktadırlar. Stresin etkisinde kalan A tipi bireylerin olumsuz davranışları nedeniyle yıpranmakta olduğu, bu olumsuz davranışlarını olumlu düzeye getirilmeye çalışılır. Bu şekilde, daha olumlu ve daha sakin ve ılımlı olunmasına çalışılmaktadır. Bazı araştırmalar, A tipi bireylere uygulanan davranış değiştirme tekniği sayesinde sağlık durumlarında iyileşme olduğu görülmüştür. (Ertekin,1993: 96-97).

#### **2.4.1.1. Stres Yönetiminde Örgütsel Yaklaşımlar**

Özellikle rol ve görev gereği gibi strese neden yaratan etmenler yönetimce denetim altına alınması mümkündür. Yönetim bu amaçla strese başa çıkabilmesi için kullanacağı yöntemler şunlar olmalıdır:

- a. İşe alma ve yerleştirme,
- b. Amaç belirleme,
- c. Görevlerin yeniden düzenlenmesi,
- d. İyileştirme programının uygulanması.

İşe alma ve yerleştirme yoluyla stres azaltılmaktadır. Bilindiği gibi bireylerin stres karşısında davranışsal tepkileri farklı olmaktadır. Deneyimi az olan bireyin, kaderinin dış güçlere göre şekillendiğini inan yada A tipi davranış biçimi gösteren kişiler kişiler stresten daha çok etkilenmektedir. Bu nedenle işe alma ve yerleştirme aşamasında bu durumlar göz önünde bulundurulmalıdır. Bu boyutta, bireylerin işe alınması gerekliliği değil, az stres olan işlere yerleştirilmesi kastedilmektedir.



İkincil örgütsel yaklaşım olan amaç belirlemede ise, amaçları açıklığa kavuşturma ve geribildirim boyutunda iyileştirme olması halinde, belirsizliklerin azalması nedeniyle birey üzerindeki strese neden olan etmenlerin ortadan kalkacağı yada azalmış olacağı görüşü hakim olmaktadır.

Üçüncü yöntem ise, görevlerin yeniden düzenlenmesidir. Bu aşamada bireyin rolü yeniden tanımlanarak aşırı iş yükü ve rol çatışmalarının söz konusu olacağı, önlenebileceği gibi görev boyutunda yeni düzenlemeler getirileceği, bunun ise işgörenlere daha fazla sorumluluk, daha çok katılım, daha anlamlı işler, bunun doğal sonucu olarak özerlik ve daha çok geribildirim sağlaması nedeniyle, bireylerin faaliyetlerini denetim altına alacak aktivitelerdir. Bunun bir başka yolu ise örgütsel iletişim boyutuyla mümkün olmaktadır. Biçimsel iletişimin artırılması ise, belirsizlik boyutunu etkileyerek, olumlu yönde etkileme sonucunda belli bir pozitif etkileşim getirecektir.

Dördüncü örgütsel yönetim ise, iyileştirme programını uygulamaya konmasıdır. Uygulamaya konmasından kasıt, çalışanların fiziksel ve akli durumlarını geliştirme üzerine yoğunlaştırma çalışmalarıdır. İyileştirme amacı, bireylere sigarayı terk etme, alkol kullanımını denetleme, zayıflama ve perhizde yardımcı olma gibi yöntem türleridir. (Ertekin, 1993: 283- 285).

Örgütler stres yönetimi uygularken, stresin zararlı etkilerini azaltmayı hedefler. Bu hedeflerse üç şekilde gerçekleştirilmektedir.

1. Stres kaynaklarının tespiti ve azaltılıp yok edilmesi,
2. Çalışanların iş stresi hakkındaki algılarını olumlu yönde geliştirmelerine yardım etmek ve stres deneyimi kazandırmak,
3. Çalışanların stres sonuçları hakkında bilgilendirmek ve stresle savaşmada etkili mücadele yapılmasına katkı yapmak.

Lawrence R. Murphy, bu konuda üç uygulama benimsemiştir. İlk uygulama stresi yok etmek yada azaltmak. İkinci uygulama, stres belirtilerini



azaltma ve çalışanların strese neden olan hastalıkların belirtilerini göstermektedir. Üçüncü uygulama, kronik rahatsızlıklara karşılık deneyim kazandırma ve terapi uygulanmasıdır. (Murphy,1995:44).

Stres yönetiminde, etkili savaşımlar için örgütlerde uygulanan teknikler üç başlık olarak sunulmaktadır.

### **i. İş ve Görevlerde Düzenlemeler**

H.R. Sailer ve arkadaşları örgütten kaynaklanan stresleri ve bu streslere karşı gelebilecek tepkileri şöyle açıklamaktadır. Örgütle ilgili stresler; rol çatışması, işin özelliği, örgütteki yerleşim düzeni, iş akışı tasarımı, örgütteki desteğin olmaması, ücret ödeme politikaları, çalışanların yetenek ve kabiliyetleri ile örgütte karar alma sürecinden kaynaklanmaktadır. (Sailer, 1982:36). Bu nedenlerden dolayı görevlerin yeniden düzenlenmesi (job redesign) ile, bireylere daha fazla sorumluluk, kararlara katılım, özerklik ve çok geribildirim sağlanarak stresin neden olduğu olumsuz etkiler azaltılabilmektedir. Böyle bir uygulamada bireyler daha fazla denetleyebilme ve başkalarına bağımlılıktan kurtarılmış olmaktadır.

İş değiştirme (job rotation) ile bireyin işte eskime korkusu, iş boyutunda az veya çok iş, yetersiz terfi, ve monotonluk gibi etmenler tipik stres belirtileridir. Bireyin bu etmenlerden uzak tutmak için, yeni görevler verilerek etkileri azaltılma yoluna gidilir. Çalışma ortamında diğer bir mücadele yöntemi ise, işi yeniden yapılandırma (Job restructuring) uygulamasıdır. Bu uygulamada, aşırı veya az iş yükü zaman baskısının yarattığı etkileşim, iş yetiştirme ve teslimi ile ilgili etkiler, rol çatışmalarının verdiği sıkıntılar ve rol belirsizliğinin yaratmış olduğu olumsuz stres etkilerinin azaldığı görülmektedir. (Vecchio, 1987:447).

Örgütte yapılan işlerin aynı tempoda sürekli olarak yapılmasının yaratmış olduğu monotonluk, işgörenler için şikayet ve doyumsuzluk kaynağı oluşturmaktadır. Monotonluğun başlıca kaynakları;

- a. İşin özellikleri,
- b. İşgörenin monotonluğa karşı duyarlılığı,
- c. İşyerinin manevi ortamı ve işgörenin psikolojik yapısı olarak özetlenebilmektedir.

Monotonluğun işin karmaşıklığı ve buna ayrılan süre ile yakın bir ilişkisi vardır. Monotonluk, otomasyon iş verimini duyarlılığı ve dikkati azaltır. Diğer birçok bilişsel işlevde (algılama, dikkat, bellek, motor performans v.b.) bozulmalara, sapmalara ve yaralanmalara neden olmaktadır. İşin monotonluğunu önlemek için birtakım önlemler alınabilmektedir; küçük iş grupları oluşturmak, grup içinde iş değişimi, iş ve çalışma dönemlerinde değişiklik, yapılacak değişikliklerde işgörenlerin görüşlerinin alınması ve müzik yayını yapılması ile monotonluğun yaratmış olduğu olumsuz stresin etkileri azaltılmış olmaktadır. (Eren, 1984:199-200).

## ii. Örgütsel İletişim ve Diğer Yaklaşımlar

Örgütlerde denetim faaliyetlerinin işlemesi, çalışanların motivasyonu, kararların alınması ve denetim fonksiyonlarının çalışması gerekmektedir. Bu aşamada, örgütün bütün saydığımız fonksiyonlarının işlemesi ve kişiler arası ilişkilerin olması gerekmektedir ki; örgütün bu boyutta iletişime gereksinimi vardır. İletişim özellikle yönetici boyutunda önemli rol oynamaktaysa da yönetimin özü anlamında değildir. Yöneticilerin iletişim boyutunda iyi üretilen fikirlerin uygulanması açısından olanak veren önemli bir süreçtir. (Hicks ve Gullet, 1981:249).



Örgütsel stresle ilgili literatür oldukça fazla olmasına ve kesin sonuçlara henüz ulaşılmamasına karşın, bunlardan çıkarılan iki önemli sonuç vardır. Birincisi, iş stresi, örgütte çalışanların sağlığı ve denli iyi olduklarının belirlemede çok önemli etmendir.İkincisi ise, örgütsel stresin yönetimi ve azaltılması için kullanılacak yöntemleri uygulama boyutunda aktarılabacak olan araştırmalara duyulan acil ihtiyaçlar. (Ganster, Mayes ve diğerleri, 1982: 533-542).

Örgütte işlerin ve görevlerin yeniden düzenlenmesiyle ve diğer strese neden olan etmenleri yok edecek şekildeki davranışlar sonucunda, örgütün görevi olan bilgi ve fikir aktarımı ile görevi üstlenmenin yanı sıra, çalışma koşullarının iyileştirilmesi, sosyal destek sağlanması, rol belirsizlikleri ve rol çatışmalarına önlem alma, işgörenlerin güven duygularını geliştirme v.b. örgüt boyutunda alınan önlemler neticesinde örgüt yönetiminin ve çalışanların stressiz bir ortamda çalışmalarını sağlamaktadır. (Connor ve Worley, 1991: 200-203).

#### **2.4.1.2. Stres Yönetiminde Uygulanan Örgütsel Programlar**

Örgütlerde işgörenlerin sağlıklı kalmaları ve düşük stres düzeyinde çalışmalarını sağlayacak programların önemini benimseyip kavramağa başlamışlardır. Bu programların en büyük özelliği ise, birçok çok hastalığın önceden tespitinde etkili olduğu, bu konuda geçerli kanıtların mevcut olduğu bilinmektedir. İşgörenler bir örgütün en önemli girdisi ve değeridir. Bu nedenlerden dolayıdır ki; sağlıklı personele sahip olmak sağlıklı bir örgüte sahip olmak anlamına gelmektedir. Sağlıklı personel, örgütün varlığı ve üretkenliği boyutunda önemli bir yere ve role sahip olmaktadır. Bunun doğal sonucu olarak, sağlık sorunları olan işgörenin devamsızlığını ve iş kazalarını artırma, verimliliği düşürme, dikkatini dağıtma ve yaratıcılığını engelleme gibi etkilere sahip olmaktadırlar. (Özkalp, ....: 453).



Stres yönetimi konusunda örgüt düzeyinde yapılan en önemli çalışmaları örgütsel programlar oluşturmaktadır. Bu programlar içerisinde en çok uygulamada kullanılan yöntemler ise dört başlık altında toplanmaktadır.

#### **2.3.2.1. İyileştirme Programları (Wellness Programs)**

Daha çok işgörenlere sağlık desteği sağlamakla ilgili bir uygulama olarak da görülmektedir. İş kazalarının ve devamsızlığın azalması, verimliliğin artması, iş tatmininin yükselmesi, motivasyonun sağlanması, sağlık harcamalarının düşmesi, iş gücü dönüşüm oranındaki azalmalar gibi yararları içermektedir. (Schermerhorn, Hunt ve Osborn, 1997:414).

#### **2.4.1.1. Çalışanlara Yardım Programları (Employee Assistance Programs -EAPs)**

İşgörenlere yardım programlarında daha çok gevşeme yöntemleri, biyolojik geri besleme, algılama becerilerinin geliştirilmesi ve bunun gibi bölümleri içermektedir. Bu yöntemlerin etkili ve başarılı bir şekilde uygulanmasıyla strese ilişkin belirtilerin büyük ölçüde azalmış olduğu tespit edilmiştir. İşgörenlere yardım programlarında etkili olabilmesi için sürekli ve dikkatli bir çalışma gerekliliği vardır. Bu programlar, katılımcıların psikolojik etki düzeylerini düşürmekte, gerginliklerini azaltmakta, daha uyumlu olmalarını sağlamakta, stresle bireysel savaşım boyutunda başarılarının arttığı görülmektedir. (Ertekin, 1984:93).

Programın dikkatli planlanması ve profesyonel eğitimciler ile yürütülmesi daha verimli sonuçlar alınmasında etkin olmaktadır. Ayrıca, işgörenlerin alkol ve ilaç kullanımı gibi zararlı alışkanlıklarından kaynaklanan sorunlarına yaklaşımı ve iyi neticeler alınması nedeniyle başarılı bir şekilde uygulamada kullanılmaktadır. (Leap ve Crino, 1990: 558-559)

Çalışanlara yardım programlarının özel bir türü olan ve yeme alışkanlıklarına düzen getirme, potansiyel sağlık problemlerinde çalışanlara yardım etme, kötü

alışkanlıklardan uzaklaşma gibi gayeleri olan çalışanlara sağlık yardımı programları (Employee Health Management Programs -EHMPs) da bireylere stresle mücadele konusunda yararlı olmakta ve başarılı bir şekilde kullanılmaktadır. (Tokay, 2000: 62).

#### **2.4.1.5. Stres Danışmanlığı**

Stres yönetiminde danışmanlık, işgörenle duygusal bir sorunu azaltmak amacıyla karşılıklı görüşme yapılması çok önemlidir. Buradaki anlamı ile danışmanlık, duygusal sorunlarla ilgilenen, bir iletişim eylemini gerçekleştiren, duygusal sorunlarını anlamak ve azaltmak üzere gerçekleştirilen bir sistemdir. İşgörenlerin duygusal sorunlarının neden olduğu tepkileri ile onların performansları ile direkt olarak ilgilidir. Bu nedenle örgütler ve yöneticiler, çalışanlarının belli bir duygusal dengeyi koruyarak verimli bir ortamda, sosyal ve psikolojik yönden problemsiz olarak yönetmek istemektedirler. Bu isteklerin gerçekleşmesi için danışmanlığa güvenmektedirler. (Davis ve Newstorm, 1988:468-469).

Bireysel danışmanlık insanların algılarını ve davranışlarını yeniden düzeni yapılandırmalarını kolaylaştırmaya yönelik iyileştirici yöntemlerdir. Birebir danışmanlık büyük ölçüde rahatlama sağlarken, birey işinin başında olma kaygısının kaynağı olan iş çevresi ve koşullarıyla başa çıkabilmelidir. Bu nedenle stres danışmanlığı tarafından uygulanacak sınırlar; beden hareketleri ve egzersiz programları, yeni iş becerileri kazandırma, grup düzeyinde önlemler, kurum düzeyinde önlemler ve mali konularda danışmanlık olarak destek sağlamakta ve stresle savaşmada etkin rol oynamaktadır. (Baltaş, 2003:5-6).

#### **2.4.2. Stres ve Performans İlişkisi**

Performans değerlendirme insan kaynakları yönetimi açısından önemli bir işlevdir. Performans değerlendirme ile kişinin herhangi bir konudaki etkinliğini ve



başarı düzeyini belirlemeye yönelik çalışmalar oluşturmaktadır. Etkinlik ve başarı düzeyini ölçmek ise oldukça zor bir iştir. Bu zorluğun nedeni ise söz konusu olan insana yönelik değerlendirme olmasından kaynaklanmaktadır. Bir başka boyutta ise performans yada başarının sübjektif boyutta bir kavram olmasından kaynaklanmaktadır. (Fındıkcı,1999:297).

Performans değerlendirme yapılmasının iki önemli amacı vardır. Bu amaçlardan birincisi, iş performansı hakkında bilgi edinmektir. Bu bilgiler ışığında yönetsel karar verirken kullanılmaktadır. Bunlarsa, ücret artışları, disiplin, terfi ve kariyer geliştirmede kullanılan bilgilerdir. İşte performans değerlendirmede herhangi bir guruba karşı ayırımcılık yapılmasını engelleyen yasal standartlara uygun olarak düzenlenmektedir. (Micolo, 1993:22).

Performans değerlendirmenin diğer bir amacı ise, çalışanların iş tanımlarında iş analizlerinde saptanan standartlara ne ölçüde yaklaştığına ilişkin geri beslenme sağlamaktır. Bu geri beslenme çalışanlara olumlu bir yaklaşımla verildiği ve mesleki eğitimle desteklendiği zaman yararlı olmaktadır. Bu tür özgüven artırıcı geri beslenmeden hoşlanmaktadır. Bu geri beslenme iş organizasyonu boyutunda kariyer geliştirmede olumlu yönde katkı koymaktadır. (Palmer, 1993: 9-10).

Stres ve performans ilişkisi, gerek çalışma hayatının disiplini, gerekse sosyal yaşantının düzenini stresle başa çıkmaktan geçmektedir. Bu nedenle yapılacak egzersizler ve düzenli spor; öfkeyi engellemeyi ve fiziki gerginliği ve endişeyi azaltarak yaşam kalitesini artırmaktadır. Konsantrasyonu kolaylaştırmakta ve konulara yoğunlaşma alışkanlığını kazandırmaktadır. Bu da kendine güven sağlamakta ve sağlık boyutunda hastalık risklerini azaltmaktadır. İş yerindeki stresle başa çıkmada ise sosyal yaşam kalitesini artırmaktır. Bu ise; yeni uğraşlar bulmak, kişiler arası ilişkiler kurmak, daha diplomatik davranışlar kazanmak, stresli yaşam hakkında bilgi sahibi olmakla önlenabilir. Bu nedenlerden dolayı , Stresin az olduğu veya çok olduğu dönemlerde performans istenilen düzeyde olmamaktadır. (Torun, 2002:1).



Stresin nedenleri ve etkileri her bireyi aynı derecede etkilememesine ortak referans noktası, olumlu yada olumsuz olmasıdır ki; olumsuz etmenleri yok ederek bireyi güçlü kılmak. Bunun da ötesinde birey strese ise dolayısı ile örgütte strese demektir.

Örgüt boyutunda stresin etkileşimi performans ilişkisiyle çok önemlidir. Nedeni ise, stres altında olan birey rahatsızlık, psikolojik ve ruhsal etkileşimi ile bireyin performans boyutunda etkili olmakta ve çalışma hayatında ve başarı boyutunda önemli derecede etkilemektedir.

Bu bölümde, stres ve performans ilişkisi üzerinde geliştirilmiş varsayımlar, stres performans ilişkisi bir model yardımıyla incelenip daha sonra stresin performans üzerindeki olumlu ve olumsuz etkilerinden bahsedilecektir.

#### **2.4.2.1. Stres ve Performans İlişkisinde Dört Hipotez**

Stres ve performans arasındaki ilişki dört hipotezle açıklanmaktadır.

- a. Yerkes- Dodson Kanunu,
- b. Stres ve performans arasındaki doğru orantılı ilişki varlığı,
- c. Stres ve performans arasındaki ters doğrusal ilişki varlığı,
- d. İş stresi ve performans arasındaki bir ilişkinin olmamasına dayanır.(Sullivan ve Bhagat, 1992:357-359).

##### **a. Yerkes-Dodson Kanunu**

İlk hipotez olan Yerkes-Dodso Kanunu, stres ve performans arasındaki ilişkiyi tersine dönmüş U eğrisine benzetmektedir. Stresi düşük seviyelerde, bireyler yüksek verimlilik için yeterince uyarılmamaktadır. Benzer şekilde, stresin yüksek seviyelerde, bireyler enerjilerini, performanslarını artırmaktan çok stresle başa çıkmak için harcamaktadırlar. Normal stres ortamında ise performans yüksektir. Normal stres altında olma bireyler sadece görevlerini yerine getirmek için yönlendirilmezler, sadece stresi yenmekten çok,

performanslarını artırmak için uğraş verirler. Labratuvar ortamında veya küçük işletmeler ile yapılan çalışma ve araştırmalarda bu hipotezi desteklemiştir. U eğrisi, güçlü deneysel kanıtlardan daha çok, sezgisel yönü, bu modeli stres ve performans arasındaki ilişkiyi açıklayan en güzel model olmaktadır. Ayrıca U eğrisinin yanlış olduğunu kanıtlamak çok zordur, çünkü bu yönde bir çalışma henüz yapılmamıştır.

b. İkinci hipotez, stres ve performans arasında doğru orantılı bir ilişkinin varlığını önermektedir. Düşük stres düzeyinde, bireyler rekabet ortamında olmadıklarından, performans artması mümkün olmamaktadır. Orta seviyedeki stres ortamında olan bireyler, kısmi rekabet ortamında olması sebebiyle ortalama performans olması olasılığı mümkündür. Zıt olanı ise, yüksek seviyeli stres, hem optimal rekabet hem de optimal performansla neticelenir. Bu hipotezin eksikleri ise kavramsal boyuttaki yetersiz oluşudur. Bir başka deyişle, kişi farklılıkları ve stresin fonksiyonel olmayan görüntülerini incelemedeki başarısızlığı ve bu yetersizlikler arasında yer almaktadır.

c. Üçüncü hipotez, stres ve performans arasında ters doğrusal bir ilişkinin olduğu varsayımına dayanmaktadır. Stresli kişiler stresi yenme veya boşa vakit geçirme, yada buna benzer hareketlerle zamanlarını harcamaktadırlar. Hipotezin problemlerinden biri, stresin önemli sonuçlarını incelemekteki başarısızlığıdır. Stres tecrübesi olan birey, olaylar için hazırlıklı olmaya ve uygun tedbirleri almaya yönelmektedir. Bu hipotez, psikolojik bir akit fikrine dayandırılmaktadır.

d. Dördüncü hipotez, iş stresi ve performans arasında bir ilişki olmadığı varsayımına dayandırılmaktadır. Bu hipotez kişiler mantıklarıyla stresi gözardı etmektedirler. Kısaca kişiler örgütsel stresi gözardı ederek üretkenliklerine devam etmektedirler.

Muhammad Jamal'ın 1984 yılında iki Kanada hastanesinde toplam 440 hemşire ile yaptığı çalışmada, stres ve performansı U ilişkisi veya doğrusal bir



ilişkiden çok, ters doğrusal bir ilişki olduğunu göstermiştir. Jamal'ın 1985 yılında Kanada'da bulunan büyük bir imalat firmasında 227 orta kademe yönetici ve 283 çalışanı içeren başka bir araştırmasında, yine aynı sonuçlar çıkmıştı. U eğrisi ve stresle performans arasındaki ilişki yoktur hipotezleri için sınırlı destek bulunmuş ancak, doğrusal ilişkiyi destekleyen bir delil bulunamamıştır. Jamal'ın yaptığı araştırmaların tersine, Rabinowitz ve Stumpf, çalışmalarına neden olan farklı sonuçlar verdiğine dair alternatif açıklamalarda bulunmuşlardır. Stres ve performans ilişkisini inceleyen araştırmacılar, stres ölçüsü olarak rol çatışmasını kullanmışlardır. Rol çatışmasının farklı yönleri analiz edilmemiş, muhtemel örgütsel etkinliklerde birleştirilmemiştir. 1981 yılında Potter ve Fielder, 102 sahil güvenlik çalışanı üzerinde çalışılarak amirlerden gelen stresin performansı düşürdüğü yönünde bir sonuca ulaştılar. Performansı artırmada akıl ve tecrübenin kullanıldığı durumlarda ise, iş stresi amirlerin yarattığı stresten daha az etkilidir.

Stres ve performans ilişkisinin 1983'te sahil koruma öğrencileri üzerinde incelendiği başka bir araştırmada Barnes, Potter ve Fielder, stresin farklı kaynaklarının sonuçlarını test ettiler ve örnekleri amirlerinden gelen stresin ebeveyn ve akademik üstlerce yaratılan stresten farklı bir tarzda akılsal verimliliği etkilediğini buldular. Öğitmenlerin ve ebeveynlerin yarattığı stres akademik performansı düşürdüğünü, amirler ve örneklerin yarattığı stresin akademik performansı artırdığı sonucuna vardılar. Bu çalışma sonucunda bireysel stresin farklı tiplerinin başarıyı farklı yollarla etkilediği sonucuna varmışlardır.

Bireysel farklılıklar da stres ve performans ilişkisini etkilemektedir. 1966 yılında Baker, Ware, Spires ve Osborn 80 subayla yapmış olduğu araştırmada; iş gereği strese karşı bireylerin olumlu yada olumsuz reaksiyonları performansın kritik nedenlerindendir. Stres içinde olan bazı bireylerde yüksek performans gözlenirken bazı bireylerde tam tersi olmuştur. Jamal'ın 1984 ve 1985 yılında yapmış olduğu çalışmalarda ise, işe bağlılığın stres-performans ilişkisinde ılımlaştırdığı konusunda bazı bulgular elde etmiştir. Müdürler ve



memurlarla yapılan bir çalışmada örgütsel bağlılığın %50'nin üzerinde stres-performans ilişkisini azalttığını gözlemlemiştir.

Stres araştırmalarının çoğu stresin iş tatmini veya iş performansı üzerindeki etkilerini önemsemiştir. Ancak, çok az çalışma örgütsel stresin diğer örgütsel göstergelerle ilişkisini analiz etmiştir. (Sullivan ve Bhagat, 1992:353-359).

#### 2.3.4.2. Stres - Performans Modeli

Stres ve performans ilişkisi boyutunda yapılan araştırmalar sonucunda dört farklı sonuç ortaya çıktığı gözlenmektedir. Bunun nedeni ise, bireyin çalıştığı ortam, çalışma arkadaşları, iş gerekleri, hedefler, beklentiler, kişisel farklılıklar ve iş ortamında oluşan farklı stres kaynakları her bireyi farklı etkilemektedir. Bu etmenlerin değişik ortamlarda ve değişik kişilik yapısına göre farklı performans ilişkisi değeri yaratmaktadır. Stres ve performans arasındaki ilişki ne şekilde sonuçlanırsa sonuçlansın Şekil 4'deki gibi, ilişki literatüründe genel olarak kabul görmüş şekliyle, tersine dönmüş U eğrisi (unverted-U-stress/performance curve) ile açıklanmaktadır. (Davis ve Newstrom, ....:464-465).

Sonuç olarak stres ve performans arasındaki ilişki boyutunda, aşırı yüksek ve düşük stres performans üzerinde olumsuz etkiye sahipken; optimum noktasında ılımlı stres düzeyinde stresle paralel olarak artan performans gözlenmektedir. Stresin zamanla ulaştığı nokta ise performansı istenen düzeye getirmektir. Kısaca optimum seviye avantaj olarak kabul görmektedir. Optimal seviyede olan stres bireylerde en iyi performans sergilemelerine neden olmaktadır. Stres performans üzerinde olumlu ve olumsuz stres olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. (Pehlivan, 1995: 59-63).

#### 2.4.2.3. Olumlu Stres

Olumlu stres birey yada örgüt boyutunda olumlu yönde gerçekleştirilen eylemlerdir. Orta düzeyde stres tepkisi ise; bireyin iş boyutunda özenle çalışmasını güdeleyen, yaratıcılığına katkı yapan, gayretlerini ve çabalarını artırıp enerji sağlayan bir etkiye sahip olmaktadır. Bu boyuttaki stres bireyin çevresi ile dengeli bir ilişki kurmasına ve başarısına neden olmaktadır. Kısaca olumlu stres bölgesinde yer alan bireyler, olumlu dürtüler sonucunda işlerine daha sıkı bağlanmakta ve daha istekli davranış sergileyerek performans boyutunda yükseliş göstermektedir. (Tokay, 2000: 71).

#### 2.4.2.4. Olumsuz Stres

Olumsuz stres gerek bireysel boyutta gerekse örgütsel boyutta görevlerin yerine getirilmemesidir. Bunun anlamı ise; varolan fiziki koşulların bireyi bedensel olarak zorlanması nedeniyle, doğa güçlerine ve beynin güçlerine ulaşmak ve bunları tanıma olgusuyla, zihinsel zorlanmalara kadar olan süreci kapsamaktadır. Olumsuz duygular boyutunda, duygular kin, güvensizlik, küçük görme, düşmanlık, kıskançlık gibi zararlı duygular bütünüdür. Ayırimsız duygular, hoşgörüyü yardımcı olsalar bile, yarar sağlamayan duygular boyutunda yer almaktadır. Bu duygular nedeniyle, kaygılı, korkulu, engellenmiş ve doyumsuz duygular yer almakta ve bireyin olumsuz davranışlar sergilemesine neden oluşturmaktadır. (Baltaşlar, 1993:63-67).

#### 2.4.2.5. Stresin Bireysel ve Örgütsel Performans Üzerindeki Etkileşimi

Stresin performans boyutundaki etkileşimini bireysel ve örgütsel olmak üzere iki konu başlığı altında toplamak mümkün olmaktadır. (Çetiner, 1999:12).

Stresin bireysel performans üzerindeki etkileri;

- Konsantrasyon bozukluğu,
- Zaman yönetimi ve organizasyonda bozukluk,
- İşyeri çalışanları ve müşteri ile iletişim bozukluğu,
- Karar vermede zorlanmalar,
- Motivasyon eksikliği,
- Sorun çözme becerisinin azalması,
- Vizyon eksikliği gibi.

Stresin örgütsel boyuttaki performans üzerindeki etkileşimi;

- Eleman değişiminde artışın olması,
- İşe devamsızlığın artması,
- Hata ve kazaların artması,
- Şirkete güvenin yitirilmesi,
- Takım ruhunun azalması,
- Müşteri tatminin azalması
- Verimliliğin düşmesi gibi.

Gerek bireysel ve gerekse örgütsel boyutta performans üzerindeki etkileşim nedeniyle oluşan bu veriler nedeniyle, birey ve örgütün stres altında olduğu ve yansımasının yukarıda verilen donelerle anlamak mümkün olmaktadır. Stres yönetimini bilen yönetici ve birey bu konuda eğitim görmüşse, bu konuda neler yapılacağını ve stresle başa çıkma yöntemlerini uygulayarak kendisini ve örgütü stresten uzak tutmasını becerisini gösterecektir.



## BÖLÜM III

### YÖNTEM

Bu bölümde, araştırmanın tasarımı, evren ve örneklem, veri toplama aracı ve süreci ile veri çözümlemesi belirtilmiştir.

#### 3.1. Araştırma Tasarımı

Bu araştırma betimsel bir çalışma olup, gemi kaptanlarının stres yönetimi stratejileri kullanımı araştırılmıştır.

#### 3.2. Evren ve Örneklem

Evren, KKTC Limanları olan Gazi Mağusa ve Girne Turizm Limanı olarak seçilmiştir. Örneklem grubunda yer alan kitle yakın sefer yapan KKTC gemi kaptanları ( $n= 22$ ) ile uzak sefer yapan yabancı bayraklı ( $n= 124$ ) gemi kaptanları seçilmiştir. Toplam 146 gönüllü gemi kaptanından oluşmaktadır.

##### 3.2.1. Araştırmanın Yöntemi

Bu bölümde araştırmanın nasıl yapıldığı, anket forumların nasıl hazırlandığı ve örnek kitlenin nasıl seçildiğine ilişkin bilgiler verilmektedir.

### 3.2.2. Anket Sorularının Hazırlanması ve Test Edilmesi

Denizlerde görev yapan KKTC ve Yabancı bayraklı gemi kaptanları araştırmamızın ana kütlesini oluşturmaktadır. Araştırma bulguları, ana kütle içerisinde seçilen örnek kütleyle, hazırlanan anket forumlarının uygulanmasıyla elde edilmiş olmaktadır. Bir başka deyişle örnek kütleinin analiz edilmesi ve bilgi toplanması yapılan anket çalışması sonucunda oluşturulmuştur.

Anket formu, anketi cevaplayacak gemi kaptanına hitaben yazılmış olup, tanıtım yazısıyla birlikte, üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm, gemi hakkında genel bilgi edinilmesiyle ilgili sorular yer almaktadır.(Ek.1.)

İkinci bölüm, gemi kaptanlarını etkileyen durumların sıralandığı ve ankete cevap veren gemi kaptanlarının, önem derecesine göre cevaplandırıldığı bölümdür. Üçüncü bölüm ise gemi kaptanının sorulan sorular dışında ankete ilgili genel görüşlerinin aktarılmasıyla ilgili bölüm olarak hazırlanmıştır.

Anket, stres performans ilişkisi boyutunda gemi kaptanının stres – performans eğrisi üzerindeki yerini saptamaya çalışan bir testten oluşturulmuştur. Anket önce gemi kaptanlığı yapmış ve eğitim kurumunda görev yapan kişilerle test edilerek gerekli düzenlemeler yapılarak testi anlayıp anlamadıkları kontrol edildikten sonra düzenlenip gemi kaptanlarına sunulmuştur.

### 3.2.3. Örnek Kütleinin Seçimi ve Verilerin Toplanması

Bu araştırmada sağlıklı bilgi edinebilmesi için ana kütleinin tüm özelliklerini yansıtmak amacıyla yakın ve uzak sefer yapan gemi kaptanları

seçilmiştir, ve betimleme araştırma metodu kullanılmıştır. Araştırma kapsamına alınan KKTC Siciline kayıtlı bulunan 25 faal gemiden 22'si ile (% 88) görüşülmüştür. Ancak diğer üç gemi Gazi Mağusa Limanına uğramadığı için ulaşılamamıştır. Kısaca KKTC limanlarına uğrayan KKTC bayraklı gemilerin toplamı 22 adet olup hepsiyle görüşülmüştür.

Gazi Mağusa Limanına uğrayan yabancı bayraklı gemiler Türk Bayraklı gemiler hariç diğer yabancı bayraklı gemilerin sayısı 426 adet olup kılavuzluk hizmeti sınıfına giren gemi sayısı 124 olup tümüyle (% 100) görüşülmüştür. Bilindiği üzere yabancı bayraklı gemiler, yada KKTC ve Türk Bayraklı gemiler olsun 300 Gros Ton' un üzerindeki büyük gemiler liman ve kılavuzluk hizmetlerinden yararlanmaktadır. Bir başka deyişle liman otoritesinin dikkate aldığı Gros Ton' un üzerindeki büyük gemiler dikkate alınmakta diğer ufak tonajlı gemilerse gezinti ve diğer ufak ticari işlemlere tabii tutulmaktadır.

Veriler anket formu yardımıyla toplanarak elde edilmiştir. Anket forumları gemi kaptanları ile görüşülerek doldurulduğu için güvenilir ve geçerli bilgiler sağlanmıştır.

#### **3.2.4. Araştırmada Kullanılan Test**

Matteson ve Ivancevich' in, stres – performans testi için yaptığı değerlendirme temel alınarak; araştırmacı tarafından tüm dünyada kabul görmüş ve geçerliliği ile güvenilirliği sınanmış olan bu test, 5' li Likert ölçeğine göre deneklerin daha kolay cevaplandırabilmesi için yeniden düzenlenmiş ve yüz yüze görüşme yöntemi kullanarak uygulanmıştır. Bu değerlendirmede 1. ve 2. ölçek "yapıcı stres bölgesi", 4. ve 5. ölçek ise "yıkıcı stres bölgesi" olarak



kabul edilmiştir. Ölçeklerin yansıttığı şiddet düzeyleri kesinlikle dikkate alınmıştır. 3. ölçek ise “optimum noktayı” ifade etmektedir.

Bu çalışmada güvenirlik çalışmasında Spss.10.0.0. programı ile çalışılmıştır. Verilerin çözümlenmesinde, problemin alt cümlesi için Tekrarlı Varyans Analizi tekniği kullanılarak, her bir stratejinin farklı ilişki türlerine göre hangi sıklıkta kullanıldığı tespit edilmiştir.

### **3.3. Verilerin Analizi ve Değerlendirilmesi**

Araştırma verileri istatistiksel yöntemlerden oluşan aritmetik ortalama yöntemi aracılığıyla değerlendirilmiştir. Gemi yönetiminde söz sahibi olan gemi kaptanlarının stres- performans boyutundaki düzeyini belirlemek amacıyla sorulan, 31 soruya verdikleri cevapların (KKTC ve Yabancı Bayraklı Gemiler) genel sonuçlarıyla Tablo 3.1 ve 3.2 deki değerler elde edilmiştir.

Tablo 3.1. : Araştırmada Elde Edilen Verilerin Genel Sonuçları  
(KKTC Bayraklı Gemiler)

| Sorular  | Denek Sayısı (n) | Aritmetik Ortama (x) |
|----------|------------------|----------------------|
| Soru 1.  | 22               | 3.0                  |
| Soru 2.  | 22               | 3.6                  |
| Soru 3.  | 22               | 2.3                  |
| Soru 4.  | 22               | 3.2                  |
| Soru 5.  | 22               | 3.2                  |
| Soru 6.  | 22               | 2.9                  |
| Soru 7.  | 22               | 3.5                  |
| Soru 8.  | 22               | 2.4                  |
| Soru 9.  | 22               | 3.3                  |
| Soru 10. | 22               | 2.5                  |
| Soru 11. | 22               | 3.4                  |
| Soru 12. | 22               | 3.8                  |
| Soru 13. | 22               | 3.4                  |
| Soru 14. | 22               | 3.4                  |
| Soru 15. | 22               | 2.4                  |
| Soru 16. | 22               | 3.4                  |
| Soru 17. | 22               | 3.5                  |
| Soru 18. | 22               | 3.3                  |
| Soru 19. | 22               | 3.5                  |
| Soru 20. | 22               | 3.0                  |
| Soru 21. | 22               | 3.2                  |
| Soru 22. | 22               | 3.7                  |
| Soru 23. | 22               | 3.3                  |
| Soru 24. | 22               | 3.7                  |
| Soru 25. | 22               | 3.4                  |
| Soru 26. | 22               | 4.0                  |
| Soru 27. | 22               | 3.1                  |
| Soru 28. | 22               | 3.1                  |
| Soru 29. | 22               | 3.3                  |
| Soru 30. | 22               | 2.9                  |
| Soru 31. | 22               | 2.2                  |

(x) = 1.00 – 2.00 yapıcı stres bölgesi

(x) = 2.01 – 3.99 optimum verimlilik bölgesi

(x) = 4.00 – 5.00 yıkıcı stres bölgesi

Tablo 3.2. : Araştırmada Elde Edilen Verilerin Genel Sonuçları  
(Yabancı Bayraklı Gemiler)

| Sorular  | Denek Sayısı (n) | Aritmetik Ortalama (x) |
|----------|------------------|------------------------|
| Soru 1.  | 124              | 3.0                    |
| Soru 2.  | 124              | 3.4                    |
| Soru 3.  | 124              | 2.6                    |
| Soru 4.  | 124              | 2.9                    |
| Soru 5.  | 124              | 2.8                    |
| Soru 6.  | 124              | 2.9                    |
| Soru 7.  | 124              | 3.7                    |
| Soru 8.  | 124              | 3.6                    |
| Soru 9.  | 124              | 2.9                    |
| Soru 10. | 124              | 3.7                    |
| Soru 11. | 124              | 3.0                    |
| Soru 12. | 124              | 3.4                    |
| Soru 13. | 124              | 3.7                    |
| Soru 14. | 124              | 4.1                    |
| Soru 15. | 124              | 3.7                    |
| Soru 16. | 124              | 3.8                    |
| Soru 17. | 124              | 3.0                    |
| Soru 18. | 124              | 3.2                    |
| Soru 19. | 124              | 3.9                    |
| Soru 20. | 124              | 3.2                    |
| Soru 21. | 124              | 4.1                    |
| Soru 22. | 124              | 2.6                    |
| Soru 23. | 124              | 3.7                    |
| Soru 24. | 124              | 2.9                    |
| Soru 25. | 124              | 2.7                    |
| Soru 26. | 124              | 3.5                    |
| Soru 27. | 124              | 3.5                    |
| Soru 28. | 124              | 2.7                    |
| Soru 29. | 124              | 2.7                    |
| Soru 30. | 124              | 2.3                    |
| Soru 31. | 124              | 3.4                    |

(x) = 1.00- 2.00 yapıcı stres bölgesi

(x) = 2.01 -3.99 optimum verimlilik bölgesi

(x) = 4.00 -5.00 yıkıcı stres bölgesi



## BÖLÜM IV

### BULGULAR VE YORUMLAR

Tablo 3.1'den anlaşılabacağı gibi, KKTC gemilerinde; 24. soruya ilişkin vardiya çalışan personelin gemi yönetimine etkisi ve 26. soruda ise, gemi tipinin yönetimine etkisi çok fazla etkilediği görülmektedir. En az etkiyi 15. soruya ilişkin gemi zabitanı eğitim durumu ile, 12. soruda gemi yapısından dolayı KKTC bayraklı gemilerde çalışan gemi kaptanlarını az etkilediği görülmektedir.

Araştırma genel olarak değerlendirildiğinde, KKTC bayraklı gemilerde çalışan gemi kaptanlarının stres düzeyi stratejisinde en yüksek ( $x = 4.0$ ), en düşük ( $x = 2.2$ ) aritmetik ortalama bulunmuştur. Yabancı bayraklı gemilerde çalışan gemi kaptanlarının stres düzeyi stratejisinde en yüksek ( $x = 4.1$ ), en düşük ( $x = 2.3$ ) aritmetik ortalama bulunmuştur. Tablo 3.1 ve 3.2'de görüldüğü gibi verimlilik açısından en uygun düzeyde olduğu görülmektedir. Günümüzde iş hayatımızın vazgeçilmez bir parçası haline gelen, olumlu yada olumsuz stres, aynı zamanda özel yaşamımızda da ne kadar etkili olduğunu düşünecek olursak, denizin ağır şartlarına rağmen ortaya çıkan bu durumun; gemi kaptanları ve gemi sahipleri açısından ele alındığı zaman memnuniyet vericidir.

Tablo 4.1 : Yabancı Bayraklı (Uzak Yol) Gemilerde Tek Yönlü Varyans Analizi

|                               |                      | Karelerin<br>Toplamı | df  | Karelerin<br>Ortalaması | F      | P      |
|-------------------------------|----------------------|----------------------|-----|-------------------------|--------|--------|
| <b>Monotonluk</b>             | <b>Gruplar Arası</b> | 2,897E-02            | 2   | 1,449E-02               | ,011   | ,989   |
|                               | Gruplar Dışı         | 164,963              | 121 | 1,363                   |        |        |
|                               | Toplam               | 164,992              | 123 |                         |        |        |
| <b>Personel</b>               | <b>Gruplar Arası</b> | ,923                 | 2   | ,461                    | ,346   | ,708   |
|                               | Gruplar Dışı         | 161,271              | 121 | 1,333                   |        |        |
|                               | Toplam               | 162,194              | 123 |                         |        |        |
| <b>İklim</b>                  | <b>Gruplar Arası</b> | ,174                 | 2   | 8,720E-02               | ,061   | ,941   |
|                               | Gruplar Dışı         | 174,172              | 121 | 1,439                   |        |        |
|                               | Toplam               | 174,347              | 123 |                         |        |        |
| <b>Makine Personeli</b>       | <b>Gruplar Arası</b> | 2,757                | 2   | 1,379                   | 1,220  | ,299   |
|                               | Gruplar Dışı         | 136,727              | 121 | 1,130                   |        |        |
|                               | Toplam               | 139,484              | 123 |                         |        |        |
| <b>Güverte Personeli</b>      | <b>Gruplar Arası</b> | ,726                 | 2   | ,363                    | ,397   | ,673   |
|                               | Gruplar Dışı         | 110,629              | 121 | ,914                    |        |        |
|                               | Toplam               | 111,355              | 123 |                         |        |        |
| <b>Kamara Personeli</b>       | <b>Gruplar Arası</b> | ,585                 | 2   | ,293                    | ,228   | ,796   |
|                               | Gruplar Dışı         | 155,350              | 121 | 1,284                   |        |        |
|                               | Toplam               | 155,935              | 123 |                         |        |        |
| <b>Zabitan Sorunları</b>      | <b>Gruplar Arası</b> | 1,948                | 2   | ,974                    | 1,002  | ,370   |
|                               | Gruplar Dışı         | 117,601              | 121 | ,972                    |        |        |
|                               | Toplam               | 119,548              | 123 |                         |        |        |
| <b>Gemi Yapısı</b>            | <b>Gruplar Arası</b> | 5,188E-02            | 2   | 2,594E-02               | ,027   | ,973   |
|                               | Gruplar Dışı         | 116,142              | 121 | ,960                    |        |        |
|                               | Toplam               | 116,194              | 123 |                         |        |        |
| <b>Armatörle İlişkiler</b>    | <b>Gruplar Arası</b> | 48,549               | 2   | 24,275                  | 58,595 | ,000 * |
|                               | Gruplar Dışı         | 50,128               | 121 | ,414                    |        |        |
|                               | Toplam               | 98,677               | 123 |                         |        |        |
| <b>Kıracı İlişkileri</b>      | <b>Gruplar Arası</b> | 12,440               | 2   | 6,220                   | 8,011  | ,001 * |
|                               | Gruplar Dışı         | 93,947               | 121 | ,776                    |        |        |
|                               | Toplam               | 106,387              | 123 |                         |        |        |
| <b>Yükle İlgili Sorunlar</b>  | <b>Gruplar Arası</b> | ,217                 | 2   | ,109                    | ,161   | ,852   |
|                               | Gruplar Dışı         | 81,742               | 121 | ,676                    |        |        |
|                               | Toplam               | 81,960               | 123 |                         |        |        |
| <b>Maaşla İlgili Sorunlar</b> | <b>Gruplar Arası</b> | ,263                 | 2   | ,132                    | ,269   | ,765   |
|                               | Gruplar Dışı         | 59,221               | 121 | ,489                    |        |        |
|                               | Toplam               | 59,484               | 123 |                         |        |        |

|                             |               |           |     |           |       |      |
|-----------------------------|---------------|-----------|-----|-----------|-------|------|
| <b>Kumanya</b>              | Gruplar Arası | 7,703E-02 | 2   | 3,851E-02 | ,057  | ,945 |
|                             | Gruplar Dışı  | 82,012    | 121 | ,678      |       |      |
|                             | Toplam        | 82,089    | 123 |           |       |      |
| <b>Bayrak</b>               | Gruplar Arası | ,686      | 2   | ,343      | ,502  | ,607 |
|                             | Gruplar Dışı  | 82,669    | 121 | ,683      |       |      |
|                             | Toplam        | 83,355    | 123 |           |       |      |
| <b>Zabitan Eğitimi</b>      | Gruplar Arası | 1,008     | 2   | ,504      | ,772  | ,464 |
|                             | Gruplar Dışı  | 78,992    | 121 | ,653      |       |      |
|                             | Toplam        | 80,000    | 123 |           |       |      |
| <b>Personelin Eğitimi</b>   | Gruplar Arası | ,810      | 2   | ,405      | ,517  | ,598 |
|                             | Gruplar Dışı  | 94,867    | 121 | ,784      |       |      |
|                             | Toplam        | 95,677    | 123 |           |       |      |
| <b>Personel Role Talimi</b> | Gruplar Arası | ,313      | 2   | ,156      | ,320  | ,727 |
|                             | Gruplar Dışı  | 59,074    | 121 | ,488      |       |      |
|                             | Toplam        | 59,387    | 123 |           |       |      |
| <b>Zabitan Role Talimi</b>  | Gruplar Arası | 2,095E-02 | 2   | 1,047E-02 | ,015  | ,985 |
|                             | Gruplar Dışı  | 82,527    | 121 | ,682      |       |      |
|                             | Toplam        | 82,548    | 123 |           |       |      |
| <b>STWC</b>                 | Gruplar Arası | 3,733     | 2   | 1,867     | 4,364 | ,015 |
|                             | Gruplar Dışı  | 51,751    | 121 | ,428      |       |      |
|                             | Toplam        | 55,484    | 123 |           |       |      |
| <b>ARPA</b>                 | Gruplar Arası | ,226      | 2   | ,113      | ,166  | ,847 |
|                             | Gruplar Dışı  | 82,483    | 121 | ,682      |       |      |
|                             | Toplam        | 82,710    | 123 |           |       |      |
| <b>GOC</b>                  | Gruplar Arası | ,133      | 2   | 6,644E-02 | ,078  | ,925 |
|                             | Gruplar Dışı  | 102,545   | 121 | ,847      |       |      |
|                             | Toplam        | 102,677   | 123 |           |       |      |
| <b>GPS</b>                  | Gruplar Arası | 5,585     | 2   | 2,793     | 2,040 | ,134 |
|                             | Gruplar Dışı  | 165,600   | 121 | 1,369     |       |      |
|                             | Toplam        | 171,185   | 123 |           |       |      |
| <b>Salonlar</b>             | Gruplar Arası | 4,273     | 2   | 2,136     | 2,169 | ,119 |
|                             | Gruplar Dışı  | 119,171   | 121 | ,985      |       |      |
|                             | Toplam        | 123,444   | 123 |           |       |      |
| <b>Vardiya Personeli</b>    | Gruplar Arası | 2,211     | 2   | 1,106     | ,876  | ,419 |
|                             | Gruplar Dışı  | 152,660   | 121 | 1,262     |       |      |
|                             | Toplam        | 154,871   | 123 |           |       |      |
| <b>Mesai Personeli</b>      | Gruplar Arası | 1,091     | 2   | ,545      | ,424  | ,656 |



|                          |               |         |     |       |       |      |
|--------------------------|---------------|---------|-----|-------|-------|------|
|                          | Gruplar Dışı  | 155,780 | 121 | 1,287 |       |      |
|                          | Toplam        | 156,871 | 123 |       |       |      |
| <b>Gemi Tipi</b>         | Gruplar Arası | 1,770   | 2   | ,885  | ,855  | ,428 |
|                          | Gruplar Dışı  | 125,326 | 121 | 1,036 |       |      |
|                          | Toplam        | 127,097 | 123 |       |       |      |
| <b>Limanların Etkisi</b> | Gruplar Arası | 3,249   | 2   | 1,624 | 1,294 | ,278 |
|                          | Gruplar Dışı  | 151,848 | 121 | 1,255 |       |      |
|                          | Toplam        | 155,097 | 123 |       |       |      |
| <b>Kötü Hava</b>         | Gruplar Arası | ,236    | 2   | ,118  | ,123  | ,884 |
|                          | Gruplar Dışı  | 115,982 | 121 | ,959  |       |      |
|                          | Toplam        | 116,218 | 123 |       |       |      |
| <b>Gümrük Polis</b>      | Gruplar Arası | ,588    | 2   | ,294  | ,214  | ,808 |
|                          | Gruplar Dışı  | 166,348 | 121 | 1,375 |       |      |
|                          | Toplam        | 166,935 | 123 |       |       |      |
| <b>Sextant</b>           | Gruplar Arası | 1,086   | 2   | ,543  | ,330  | ,719 |
|                          | Gruplar Dışı  | 198,939 | 121 | 1,644 |       |      |
|                          | Toplam        | 200,024 | 123 |       |       |      |

\* : P<.05 anlamlı

Gazi Mağusa Limanına uğrayan yabancı bayraklı gemilerde; Tablo 4.4'de bakıldığında 14. soruda gemi bayrağının sorunları ile, 21. soruda GOC sertifikası zabıtan üzerindeki etkileri en fazla etkiye sahip olduğunu görmekteyiz. 3 ve 22. sorularda iklim şartları ile GPS otomatik mevki cihazının etkilerinin en az etkiye sahip olduğunu görmekteyiz. Bu veriler ışığında genel olarak değerlendirildiğinde yabancı bayraklı gemi kaptanlarının stres düzeyinin verimlilik açısından en uygun düzeyde olduğu ortaya çıkmaktadır.

Ancak KKTC bayraklı gemilerle yabancı bayraklı gemilerde Tablo 3.1 ve 3.2'de stres düzeyleri uygun bir bölgede olduğu görülmektedir de, stres etkileşim faktörlerinde farklılıklar olduğu gibi; Genelde KKTC bayraklı gemilerin yakın sefer yapmaları nedeniyle stres düzeylerinin haliyle optimum bölgede olması doğal sayılmalıdır. Gazi Mağusa Limanına gelen yabancı bayraklı gemilerin stres düzeyleri uzak sefer yapmalarına rağmen stres

düzeyleri optimum bölgede olması gerçekten dikkat edilmesi gerek en önemli noktadır. Dolayısı ile optimum bölgede bulunan yabancı bayraklı gemilerle KKTC bayraklı gemilere etki eden diğer yardımcı etkileşimleri inceleyerek aradaki etkileşim faktörleri belirleyerek öneriler daha sağlıklı olacaktır.

Gemi kaptanlarını etkileyen faktörler; gemi çalışanları içinde bulunduğu stres boyutunu, uyarıcı özelliği olması nedeniyle bireyde dinamizm kazandırmakla birlikte, sorumluluk boyutu fazla olan gemi kaptanları kendisine ve ailesine yeterli zaman ayırmasını engelleyen bölgede olması nedeniyle, stres yaratıcı etkileri çalışma ortamından uzaklaştırılmadığı sürece verimlilik ve sağlık boyutunda olumsuz yönde etkiler görülebilmektedir. Bu nedenler dolayısıyla hem gemi sahipleri hem de gemi kaptanları stres yönetimini en iyi şekilde bilmeli hem de iyi bir uygulayıcı olmalıdır.

Gerek gemi donatanları (gemi sahibi), gerekse gemi kaptanları; denizde ve seyirde, gerekse limanlarda birbirleriyle devamlı irtibat halinde olarak gemideki optimum bölgeyi korumak için gayret sarf etmelidirler.

Tablo 4.2. : KKTC Bayraklı Gemilerde Stres Yönetimi Stratejilerinde Ortalama Sapma Değerleri

|                      | N  | Ortalama | Standart Sapma | Std. Sapma Ortalaması |
|----------------------|----|----------|----------------|-----------------------|
| <b>Monotonluk</b>    | 22 | 3,0000   | 1,3093         | ,2791                 |
| <b>Personel</b>      | 22 | 3,5909   | ,6661          | ,1420                 |
| <b>İklim</b>         | 22 | 2,3182   | ,9946          | ,2120                 |
| <b>Mk.Personeli</b>  | 22 | 3,1818   | 1,1396         | ,2430                 |
| <b>Gv. Personeli</b> | 22 | 3,1818   | 1,1396         | ,2430                 |
| <b>Kam.personeli</b> | 22 | 2,9091   | 1,1088         | ,2364                 |
| <b>Zabitan</b>       | 22 | 3,5000   | ,9129          | ,1946                 |
| <b>Gemi Yapısı</b>   | 22 | 2,4545   | 1,1434         | ,2438                 |
| <b>Armatör</b>       | 22 | 3,2727   | 1,3159         | ,2806                 |
| <b>Kiracı</b>        | 22 | 3,4545   | 1,2622         | ,2691                 |
| <b>Yük</b>           | 22 | 2,5000   | 1,2630         | ,2693                 |
| <b>Maaş</b>          | 22 | 3,4091   | 1,1406         | ,2432                 |
| <b>Kumanya</b>       | 22 | 3,4091   | 1,1406         | ,2432                 |
| <b>Bayrak</b>        | 22 | 2,4091   | 1,2212         | ,2604                 |
| <b>Zab.Eğitimi</b>   | 22 | 3,4091   | 1,0980         | ,2341                 |
| <b>Per.Eğitimi</b>   | 22 | 3,5455   | ,8579          | ,1829                 |
| <b>Per. Role</b>     | 22 | 3,3182   | 1,0861         | ,2316                 |
| <b>Zab. Role</b>     | 22 | 3,5000   | 1,2630         | ,2693                 |
| <b>STWC</b>          | 22 | 3,0909   | 1,3420         | ,2861                 |
| <b>ARPA</b>          | 22 | 3,2273   | 1,4778         | ,3151                 |
| <b>GOC</b>           | 22 | 3,0909   | 1,5090         | ,3217                 |
| <b>GPS</b>           | 22 | 3,3182   | 1,2492         | ,2663                 |
| <b>Salonlar</b>      | 22 | 3,6818   | 1,1705         | ,2496                 |
| <b>Vardiya Per.</b>  | 22 | 4,0000   | ,8729          | ,1861                 |
| <b>Mesai</b>         | 22 | 3,0909   | 1,3060         | ,2784                 |
| <b>Gemi Tipi</b>     | 22 | 3,0909   | 1,3420         | ,2861                 |
| <b>Limanlar</b>      | 22 | 3,3182   | 1,2492         | ,2663                 |
| <b>Gümrük</b>        | 22 | 2,9545   | 1,2141         | ,2588                 |
| <b>Sextant</b>       | 22 | 2,1818   | 1,4355         | ,3060                 |



Tablo 4.3 : Yabancı Bayraklı Gemilerde Stres Yönetimi Stratejilerinde Ortalama Sapma Değerleri

|               | N   | Ortalama | Standart Sapma | Std. Sapma Ortalaması |
|---------------|-----|----------|----------------|-----------------------|
| Monotonluk    | 124 | 3,0081   | 1,1582         | ,1040                 |
| Personel      | 124 | 3,4194   | 1,1483         | ,1031                 |
| İklim         | 124 | 2,5726   | 1,1906         | ,1069                 |
| Mk.Personeli  | 124 | 2,9355   | 1,0649         | 9,563E-02             |
| Gv.Personeli  | 124 | 2,8065   | ,9515          | 8,545E-02             |
| Kam.Personeli | 124 | 2,8710   | 1,1260         | ,1011                 |
| Zabitan       | 124 | 3,7097   | ,9859          | 8,853E-02             |
| Gemi Yapısı   | 124 | 2,5806   | ,9719          | 8,728E-02             |
| Armatör       | 124 | 3,7258   | ,8957          | 8,044E-02             |
| Kıracı        | 124 | 3,0403   | ,6914          | 6,209E-02             |
| Yük           | 124 | 3,3548   | ,9300          | 8,352E-02             |
| Maaş          | 124 | 3,7016   | ,8163          | 7,331E-02             |
| Kumanya       | 124 | 4,0645   | ,6954          | 6,245E-02             |
| Bayrak        | 124 | 3,6532   | ,8169          | 7,336E-02             |
| Zab.Eğitimi   | 124 | 3,8065   | ,8232          | 7,393E-02             |
| Per.Eğitimi   | 124 | 3,0000   | ,8065          | 7,242E-02             |
| Per.Role      | 124 | 3,2258   | ,8820          | 7,920E-02             |
| Zab.Role      | 124 | 3,8548   | ,6949          | 6,240E-02             |
| STWC          | 124 | 3,2097   | ,8192          | 7,357E-02             |
| ARPA          | 124 | 4,0645   | ,6716          | 6,031E-02             |
| GOC           | 124 | 2,5484   | ,8200          | 7,364E-02             |
| GPS           | 124 | 3,7258   | ,9137          | 8,205E-02             |
| Salonlar      | 124 | 2,8790   | 1,1797         | ,1059                 |
| Vardiya Per.  | 124 | 2,6694   | 1,0018         | 8,996E-02             |
| Mesai Per.    | 124 | 3,4677   | 1,1221         | ,1008                 |
| Gemi Tipi     | 124 | 3,4677   | 1,1293         | ,1014                 |
| Limanlar      | 124 | 2,6774   | 1,0165         | 9,129E-02             |
| Kötü Hava     | 124 | 2,6774   | 1,1229         | ,1008                 |
| Gümrük        | 124 | 2,2661   | ,9720          | 8,729E-02             |
| Sextant       | 124 | 3,3710   | 1,1650         | ,1046                 |

#### 4.1. Gemi Kaptanlarına Yönelik Soruların Değerlendirilmesi

Bu bölümde, KKTC bayraklı gemi kaptanları ile Yabancı bayraklı gemi kaptanlarının Tablo 4.4'da sıralanan önem derecelerine göre açıklanmıştır.

Soruların önem derecelerine göre sıralamada, KKTC bayraklı gemilerde ilk sırayı ( $x = 4.0$ )'lık ortalama değer ile gemi tipi ile ilişkin yönetilen soru alırken; ( $x = 3.7$ )'lik ortalama değer ile gemilerdeki Role talimleri ve ARPA Radarın zabitan üzerindeki etkisi ile ilgili yönetilen sorular izlemiştir. Sıralamada son iki sırayı ise; Gemide sextant kullanımı ile iklim şartlarına ilişkin sorular yer almıştır.

Yabancı bayraklı gemilerde soruların önem derecelerine göre sıralamada, ilk sırayı ( $x = 4.1$ )'lık ortalama değer ile Gemi bayrağı ile GOC sertifikasının gemi zabitanı üzerindeki etkisine ilişkin yöneltile sorular yer alırken; sıralamada son iki sırayı gümrük, liman işlemleri ile iklim şartları ve GPS otomatik mevki cihazının etkisine yönetilen sorular yer almıştır.

Tablo 4.4 :Araştırmada Elde Edilen Verilerin Önem Dereceleri

| KKTC BAYRAKLI GEMİLER |                     | YABANCI BAYRAKLI GEMİLER |                     |
|-----------------------|---------------------|--------------------------|---------------------|
| Sorular               | Önem Dereceleri (x) | Sorular                  | Önem Dereceleri (x) |
| 31.                   | 2.2                 | 30.                      | 2.3                 |
| 3.                    | 2.3                 | 3.,22.                   | 2.6                 |
| 8.,15.                | 2.4                 | 27.,28.                  | 2.7                 |
| 10.                   | 2.5                 | 5.                       | 2.8                 |
| 6.                    | 2.9                 | 6.,24.                   | 2.9                 |
| 1.,20.                | 3.0                 | 1.,17.                   | 3.0                 |
| 27.,28.               | 3.1                 | 18.,20                   | 3.2                 |
| 4.,5.,21.             | 3.2                 | 12.,31.                  | 3.4                 |
| 9.,18.,29.            | 3.3                 | 26.,27.                  | 3.5                 |
| 11.,13.,14.,16.,25.   | 3.4                 | 8.                       | 3.6                 |
| 7.,17.                | 3.5                 | 7.,10.,13.,23.           | 3.7                 |
| 2                     | 3.6                 | 16.                      | 3.8                 |
| 22.,24.               | 3.7                 | 19.                      | 3.9                 |
| 26.                   | 4.0                 | 14.,21.                  | 4.1                 |

Alt problemlere ilişkin bulgular ve yorum aşağıda verilmiştir.

#### 4.1.1. Birinci Problem Cümlesine İlişkin Bulgular ve Yorum:

**Problem Cümlesi 1 :** KKTC bayraklı gemilerde gemi kaptanları gemi tipi etkisinin anlamlı bir fark taşıyor mu?

Tablo 4.5. : KKTC bayraklı gemilerde gemi kaptanlarının gemi tipine ait etki tek yönlü varyans analiz sonuçları

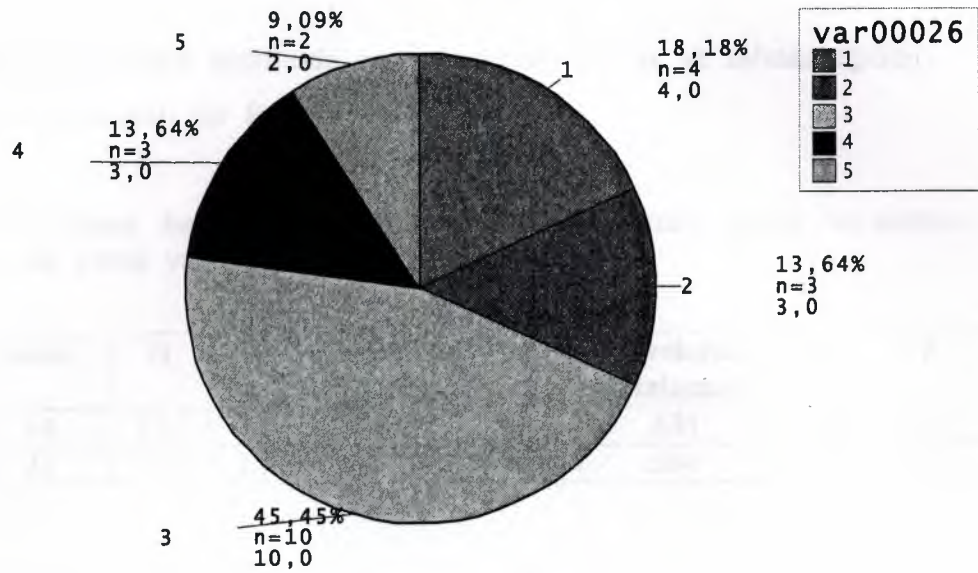
| Soru | N  | X   | %     | SS    | P    |
|------|----|-----|-------|-------|------|
| 26   | 22 | 4.0 | 45.45 | 1.342 | .000 |

Tablo 4.5' e bakıldığında KKTC bayraklı gemi kaptanlarının gemi tipine verdiği önemi tek yönlü varyans analizi sonuçlarına göre,  $p < .05$  ufak olduğundan anlamlı bir farklılık gösterdiği bulunmuştur. Ortalama puan ( $x = 4.0$ ), standart sapma ( $SS = 1.342$ ) ve optimum stres yüzdelik olarak (% 45,45) değerle ölçülmüştür. Bu bulgular sonucunda KKTC bayraklı gemilerde çalışan gemi kaptanlarının gemi tipinden etkilenmesi anlamlı olmasıyla birlikte, genelde KKTC bayraklı gemilerin 20 yaş üzeri gemiler olması, kısa seferlerde genelde yolcu taşınması olarak gerçekleşmektedir. Bu anlamda, gerek yolcu ve gerekse yük gemisi olarak gemi tipinin önemi gemi kaptanlarına göre önem kazanmaktadır.

KKTC bayraklı gemi kaptanları eski gemilerin kısa seferlerde gerek bakımı (Boyama ve bakım tutum), gerekse manevra ve kılavuzluk hizmetlerinin kısıtlı olması nedeniyle gemi tiplerinin önemli olduğu açıkça ortaya koymaktadır. Bir başka deyişle KKTC bayraklı gemilerde gemi kaptanlarına en fazla etkiyi gemilerin tipi ve özelliklerinin önemli olduğu ortaya çıkmaktadır.



KKTC Bayraklı gemilerin sayısı az olduğundan manidarlık testi zayıf çıkmıştır. Balcı'ya (2001:231) göre "Ancak genellemeye açık bir istatistiksel test seçerek sonra da örneklem sayısını büyütürsek bu testin kuvvet düzeyi yükseltilebilir." denilmektedir. KKTC bayraklı gemiler az olduğundan N'yi büyütmenin imkanı olmamıştır.



Şekil 4.1.: KKTC bayraklı gemilerde gemi kaptanlarının gemi tipine verdiği önem. (Soru .26).

Şekil 4.1'e bakıldığında KKTC bayraklı gemi kaptanlarının gemi tipine verdiği önemi göstermekle birlikte, genelde KKTC bayraklı gemilerin 20 yaş üzeri gemiler olması ve kısa seferlerde genelde yolcu taşıması olarak akla gelmektedir. Bu anlamda, gerek yolcu ve gerekse yük gemisi olarak gemi tipinin önemi gemi kaptanlarına göre önem kazanmaktadır.

KKTC bayraklı gemi kaptanları eski gemilerin kısa seferlerde gerek bakımı (Boyama ve bakım tutum), gerekse manevra ve kılavuzluk hizmetlerinin kısıtlı olması nedeniyle gemi tipilerinin önemli olduğunu açıkça ortaya koymaktadır. Bir başka deyişle KKTC bayraklı gemilerde gemi kaptanlarına en fazla etkiyi gemilerin tipi ve özelliklerinin önemini olduğunu ortaya koymaktadır.

#### 4.1.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum

Yabancı bayraklı gemilerde gemi kaptanları bayrak ve zabitan eğitimi etkisi arasında anlamlı bir fark var mıdır?

Tablo 4.6.: Yabancı bayraklı gemilerde gemi kaptanlarının bayrak ve zabitan eğitiminin tek yönlü varyans analiz sonuçları.

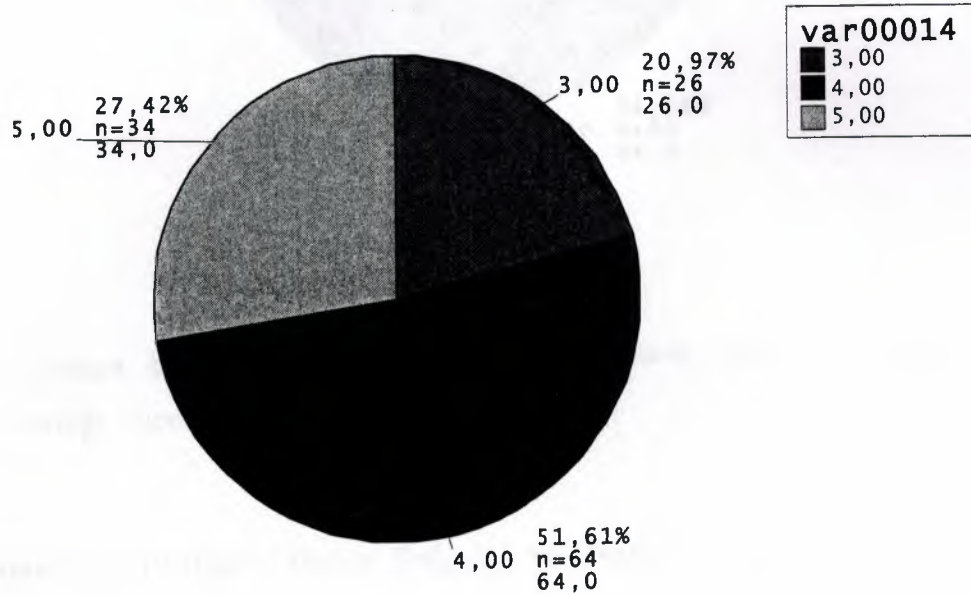
| Soru | N   | X   | Karelerin<br>Toplamı | SS  | Karelerin<br>Ortalaması | F    | P    |
|------|-----|-----|----------------------|-----|-------------------------|------|------|
| 14   | 124 | 4.1 | 83.355               | .81 | .683                    | .502 | .607 |
| 21   | 124 | 4.1 | 80.000               | .82 | .504                    | .772 | .464 |

Tablo 4.6'ya bakıldığında verilen tekrarlı ölçümler için tek yönlü varyans analizi sonucuna göre yabancı bayraklı gemi kaptanlarının bayrak ve GOC sertifikası stratejilerinde anlamlı bir fark bulunmamaktadır. Bayrak için  $[F(1.81) = .502, p < .05]$ , GOC sertifikası için  $[F(1.82) = .772, p < .05]$ .

Şekil 4.2.' de bakıldığında Gazi Mağusa Limanına uğrayan yabancı bayraklı gemilerin gemi kaptanları ortalama puanı ( $X = 4.1$ ) bulunmuştur. Gemi bayrağının sahip olduğu sosyal haklara önem verdiğini anlatmaktadır. Yapılan anket sonuçlarına göre stres % 67 sinin etkilendiğini görmekteyiz. Gemi zabitanının eğitilmiş ve sertifikalı olmasının önemini etkili olduğunu

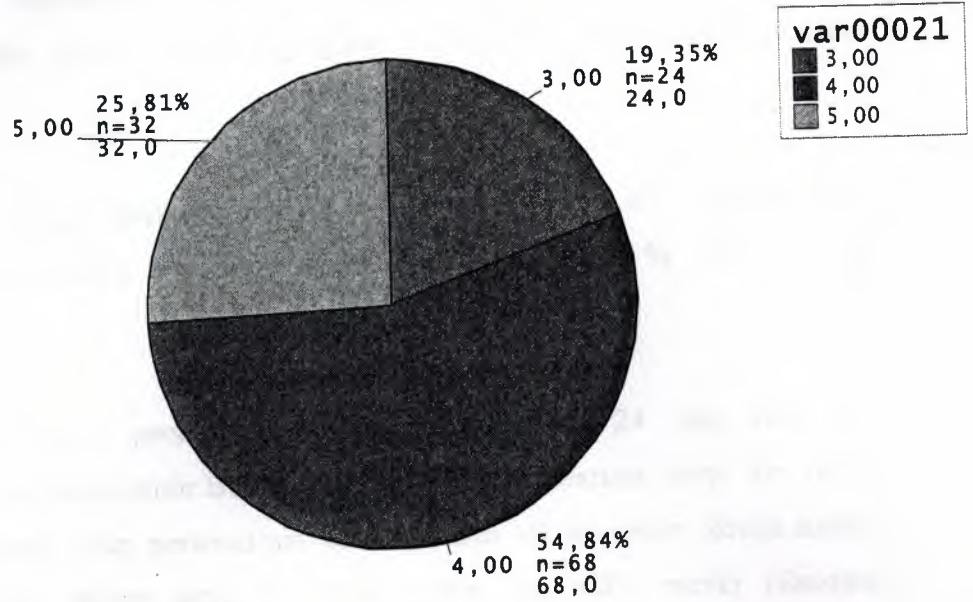
göstermektedir. Şekil 4.3' e bakıldığında Gemi kaptanlarının telsiz telefon için gerekli olan GOC sertifikasının öneminden bahsetmektedir.

Yabancı bayraklı gemi kaptanlarına en fazla etkiyi yapan eğitim ve bayrağın vermiş olduğu sosyal haklar önemli olduğu ortaya çıkmaktadır.



Şekil 4.2.: Yabancı bayraklı gemilerde gemi kaptanlarının bayrağa verdiği önem.  
(Soru.14).





Şekil 4.3.: Yabancı bayraklı gemilerde gemi kaptanlarının GOC sertifikasına verdiği önem.(Soru.21).

#### 4.1.3. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum

KKTC bayraklı gemilerde gemi kaptanları GPS Otomatik mevki cihazının ve vardiya çalışan personelin etkisi arasında anlamlı bir fark var mıdır?

Tablo 4.7.: KKTC bayraklı gemilerde GPS ve vardiya personelinin tek yönlü varyans analiz sonuçları

| Soru | N  | X   | %    | SS   | P    |
|------|----|-----|------|------|------|
| 22   | 22 | 3.7 | 40.9 | 1.50 | .000 |
| 24   | 22 | 3.7 | 54.6 | .87  | .000 |

KKTC bayraklı gemi kaptanları ( $N = 22$ ), GPS mevki cihazı ile ilgili olarak yapılan ölçümlerde ( $X = 3.7$ ), sapma ( $SS = 1.50$ ) değerleri elde edilmiştir. Yapılan anket sonucuna göre optimum stres (% 40,9) olarak ölçülmüştür.

Vardiya çalışan personeli için ( $X = 3.7$ ), sapma ( $SS = .87$ ) değerleri elde edilmiştir. Yapılan anket sonucuna göre optimum stres (% 54,6) olarak ölçülmüştür.

Vardiya çalışan personel çalışan, esasen geminin 24 saat tüm asli görevleri paylaşan personeldir. Bu nedenle gemi kaptanlarının seyir ve liman emniyetinde sorumlu olan personelinin sorunlarından etkilenmekte olduğu anlamı taşımaktadır. Aynı etkiye sahip bir diğer etmen ise, GPS mevki cihazının gemide olması önemini vurgulamaktadır. Vardiya olarak çalışan gemi zabiti ve personeli, iyi seçilmiş olması zorunluluğu ortaya çıkmaktadır. Bunun nedeni ise, GPS cihazının kullanımı bilgi ve eğitim gerektirmektedir.

#### 4.1.4. Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum

Yabancı bayraklı gemilerde gemi personeline STWC belgelerinin etkisi anlamlı bir fark taşıyor mu?

Tablo 4.8.: Yabancı bayraklı gemilerde STWC belgelerinin personel üzerindeki etkisinin tek yönlü varyans analiz sonuçları

| Soru | N   | X   | Toplam kareler | SS  | Kareler Ortalaması | F    | P    |
|------|-----|-----|----------------|-----|--------------------|------|------|
| 19   | 124 | 3.9 | 55.48          | .82 | .428               | 4,36 | .015 |

Tablo 4.8'de verilen tekrarlı ölçümler için tek yönlü varyans analiz sonuçlarına göre, yabancı bayraklı gemi kaptanlarının STWC belgeleri stratejileri anlamlı bir göstermemektedir. [  $F(1,82) = 4.36, p < .05$  ].

Yabancı gemi kaptanlarına etki yapan diğer bir etkenin de gemide çalışan gemi adamlarının eğitilmiş olmasıdır. Bu eğitimlerin mutlaka sertifikalı olması gereği üzerinde durmaktadırlar. Uluslararası kurallar gereği, liman otoriteleri STWC sertifikalarına denetlemektedir. Bu belge eksikliği nedeniyle geminin limandan kalkışına izin verilmediği gibi gemiyi seferden alıkoyma ve cezaların getireceği maliyet dolayısı ile sıkıntıya girdikleri görülmektedir. Bir başka deyişle eğitilmiş ve sertifikalı personeli tercih ettikleri görülmektedir.

#### 4.1.5. Beşinci Altprobleme İlişkin Bulgular ve Yorum

KKTC bayraklı gemilerde gemi kaptanlarının personel sorunlarıyla etkisi anlamlı bir fark taşıyor mu?

Tablo 4.9.: KKTC bayraklı gemilerde personelin sorunları stratejileri tekrarlı ölçümler için tek yönlü varyans analiz sonuçları.

| Soru | N  | X   | %    | SS  | P    |
|------|----|-----|------|-----|------|
| 2    | 22 | 3.7 | 31.8 | .66 | .000 |

KKTC bayraklı gemilerde gemi kaptanlarını etkileyen personel sorunları ölçümlerinde ortalama aritmetik puan ( $X = 3.7$ ) bulunmuştur. Sapma (  $SS = .66$  ) ve P değeri (  $P = .000$  ) olarak saptanmıştır. Yapılan anket sonuçlarında yüzdelik olarak optimum stres (% 31.8) bulunmuştur.



Ancak gemi kaptanları böyle sorunlara alışık olması nedeniyle, diğer etkenlerden daha fazla etkileşim olduğu görülmektedir. Bir başka açıdan konuyu irdelendiğinde, kısa sefer yapan gemilerde personel sorunları kısa vadede çözümlendiğini göstermektedir.

#### 4.1.6. Altıncı Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum

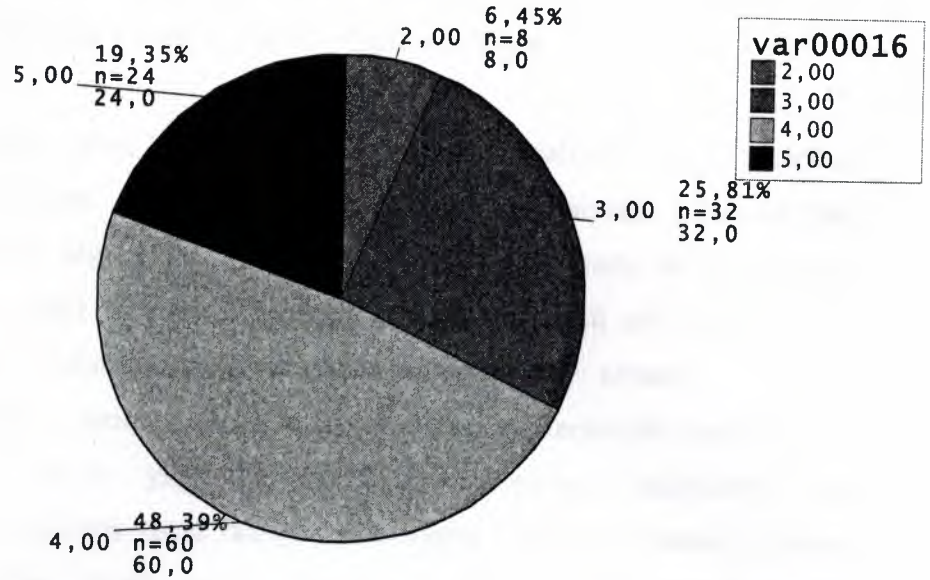
Yabancı bayraklı gemilerde personelin eğitim seviyesinin gemi zabitanı üzerindeki etkisi anlamlı fark taşıyor mu?

Tablo 4.10.: Yabancı bayraklı gemilerde personelin eğitim seviyesinin zabitan üzerindeki stratejileri tek yönlü varyans analiz sonuçları.

| Soru | N   | X   | Toplam<br>Kareler | SS  | Kareler<br>Ortalaması | F    | P   |
|------|-----|-----|-------------------|-----|-----------------------|------|-----|
| 16   | 124 | 3.8 | 95.67             | .80 | .784                  | .517 | .60 |

Tablo 4.10' de verilen tekrarlı ölçümler için tek yönlü varyans analizi sonucuna göre yabancı bayraklı gemi kaptanları personel eğitimi stratejileri anlamlı bir fark bulunamamıştır. [  $F(1.80) = .517, p < .05$  ].

Ancak Şekil 4.4' e bakıldığında yapılan anket sonuçlarına göre, optimum stres değeri ( $X = 3.8$ ) olarak bulunmuştur. Bu bulguya bakıldığında yabancı bayraklı gemilerde gemi kaptanına genelde etki eden personel sorunu olduğu görülmektedir. Gemide huzurlu ve verimli bir işbirliği için, zabitan işbirliğini uyumunu sağlayacak olan eğitilmiş personelin olması gerekmektedir. Bir başka deyişle gemi personeli genel anlamda eğitilmiş olması üzerinde durmaktadır.



Şekil 4.4.: Yabancı bayraklı gemilerde personel eğitime verilen önem. (Soru.16).

#### 4.1.7. Yedinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum

KKTC bayraklı gemilerde gemi kaptanlarına zabitan sorunları ve personel role talimleri arasında anlamlı bir fark var mıdır?

Tablo 4.11.: KKTC bayraklı gemilerde zabitan sorunları ve personel role talimleri tek yönlü varyans analiz sonuçları.

| Soru | N  | X   | %    | SS   | P    |
|------|----|-----|------|------|------|
| 7    | 22 | 3.5 | 36.3 | .91  | .000 |
| 17   | 22 | 3.5 | 36.3 | 1.08 | .000 |

KKTC bayraklı gemi kaptanları gemi zabitleri sorunları tek yönlü varyans analizleri sonuçları, aritmetik ortalama ( $X = 3.5$ ), standart sapma ( $SS = .91$ ) ve P değeri ( $P = .000$ ) olarak ölçülmüştür. Personel role talimleri analiz

sonuçları, aritmetik ortalama ( $X = 3.5$ ), standart sapma (1.08), P değeri ( $P = .000$ ) ve yapılan anket sonuçlarına göre gemi zabıtları sorunlarıyla personel role talimleri etkilerinde stres (% 36.3) olarak tespit edilmiştir.

Bu bulgulara göre, KKTC bayraklı gemilerde çalışan gemi kaptanları, gemideki role talimleri personel üzerinde etkisi ile zabitan sorununu aynı etkileşim boyutunda algılamakta olduğunu ortaya koymaktadır. Role talimleri, (Gemide yangın, gemiyi terk, yara savunma, denize adam düştü gibi talimlerin ve görevlerle birlikte kullanılan araç ve gereçlerin önemini anlatan ve sürekli yapılan eğitimlerdir.) genelde geminin acil durumlar karşısında personel ve gemi zabıtlarının neler yapabileceğini gösteren eğitsel faaliyetler olup personelin moralini yüksek tutan faaliyetlerdir. Gemi zabıtlarının sorunlu olması bu gibi faaliyetlerde büyük etkisi olacağını ortaya koymaktadır. Bir başka deyişle zabitan ve personelin eğitsel faaliyetleri bire bir ilişkili olduğunu açıkça ortaya koymaktadır.

#### 4.1.8. Sekizinci Alt Problem Cümlesine İlişkin Bulgular ve Yorum

Yabancı bayraklı gemilerde gemi kaptanlarına gemi zabitan sorunları, kiracı ve kumanya sorunu ile gemideki sosyal amaçlı salonların etkisi arasında anlamlı bir fark var mıdır?

Tablo 4.12.: Yabancı bayraklı gemi kaptanları zabitan sorunu, kiracı, kumanya ve sosyal amaçlı salonların etkileşim stratejileri tek yönlü varyans analiz sonuçları.

| Soru | N   | X   | Toplam<br>Kareler | SS    | Kareler<br>Ortalaması | F    | P      |
|------|-----|-----|-------------------|-------|-----------------------|------|--------|
| 7    | 124 | 3.7 | 119.5             | .985  | .972                  | 1.00 | .370   |
| 10   | 124 | 3.7 | 106.4             | .691  | .776                  | 8.01 | .001 * |
| 13   | 124 | 3.7 | 82.09             | .695  | .678                  | .057 | .945   |
| 23   | 124 | 3.7 | 123.44            | 1.178 | .985                  | 2.17 | .119   |

Tablo 4.12' de verilen tekrarlı ölçümler için tek yönlü varyans analizi sonuçlarına göre yabancı bayraklı gemilerde çalışan gemi kaptanları kiracı ile ilişkilerde kullandıkları stratejisinde anlamlı bulunmuştur. [ $F(1.69) = 8.01, p < .05$ ].



Zabitan sorunları [  $F(1.98) = 1.00, p < .05$ ], kumanya [  $F(1.69) = .057, p < .05$ ] ve salonlar [  $F(1.11) = 2.17, p < .05$ ] olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır.

Yabancı bayraklı gemilerde, kiracı (Charterer; gemiyi belli bir süre için kiralayıp, sahibi gibi davranan kişiye verilen ticari unvan) ile kaptan ilişkilerinin anlamlı bulunması nedeni ; gemi kaptanlarının armatörle nasıl iyi ilişki içerisinde olması gerekiyorsa kiracı ile aynı düzeyde olması ticari hukuk ve ahlak açısından gereklidir.

Kumanya sorunları etkileri ile gemi yaşam mahalli içerisindeki sosyal amaçlı spor salonu, yüzme havuzu ve gemi personelinin dinlenme salonu dizaynını aritmetik ortalama (  $X = 3.7$  ) bulunmuştur. Bu bulgulara göre, önemli ölçüde etki yaptığı görülmektedir. Gemi personeli verimli ve performansı gereği, iyi çalışmak için kalorili beslenme ve yorgunluk giderebilmesi için sosyal amaçlı salon ve diğer etkinliklere ihtiyaç gereksinimi olduğu görülmektedir. Bu şartlar yerine getirildiğinde performans ve verimlilik artmaktadır.

Genel olarak değerlendirme yapıldığı zaman, yabancı bayraklı gemilerde bayrağın çok önemli etkisi olduğunu ortaya koymuştuk. Bu nedenle gemi bayrağının sağlamış olduğu sosyal haklar ve düzenlemelere bağlı olarak, gemi yaşam şartları ile gemi yapım şartlarına belli standartlar getirmişlerdir. Bu standartların denetimi ve pratikte uygulanması ile yukarıda bahsedilen zabitan sorunu ve kumanya sorunları önem kazanmaktadır.

Gemi yaşam mahalli olarak tanımladığımız alan ise, personel işin dışında, boş vakitlerini geçirmek ve dinlenmek için yararlanılan bölümdür. Gemi personelinin yorgunluk atıp yeniden işe devam etmesi performans ve verimlilik açısından çok önemlidir. Yüzme havuzu spor salonu olmayan yük gemilerinde,

personele ait salonların dizaynını ve kamaralar (gemi odası) çok önemlidir. Bu şartlar ise yine bayrağın getirmiş olduğu bir takım haklara bağlıdır.

#### 4.1.9. Dokuzuncu Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum

KKTC bayraklı gemilerde yük, kumanya, bayrak, zabitanın eğitim durumu ve mesai çalışanlarının etkisi arasında anlamlı bir fark var mıdır?

Tablo 4.13.: KKTC bayraklı gemilerde yük, bayrak, kumanya, zabitanın eğitim durumu ve mesai çalışan personelin arasında etkileşim stratejileri tek yönlü varyans analiz sonuçları.

| Soru | N  | X   | %    | SS   | P    |
|------|----|-----|------|------|------|
| 11   | 22 | 3.4 | 22.7 | 1.26 | .000 |
| 13   | 22 | 3.4 | 40.9 | 1.14 | .000 |
| 14   | 22 | 3.4 | 50.0 | 1.22 | .000 |
| 16   | 22 | 3.4 | 40.9 | 1.09 | .000 |
| 25   | 22 | 3.4 | 31.8 | 1.30 | .000 |

Tablo 4.13'de verilen tekrarlı ölçümler için tek yönlü varyans analizi sonuçlarına göre, yük, bayrak, kumanya, zabitan eğitimi ve mesai çalışan personeli etkileşim stratejileri anlamlı bir farklılık göstermemiştir. Kumanya için aritmetik ortalama puan ( $X = 3.4$ ), yapılan anket sonucu yüzdelik (% 50.0), standart sapma ( $SS = 1.22$ ) olarak ölçülmüştür.

Bayrak ve zabitan eğitimi aritmetik ortalama ( $X = 3.4$ ), yapılan anket sonucu yüzdelik (% 40.9) bulunmuştur. Bayrak için sapma değeri ( $SS = 1.14$ ) kumanya için sapma değeri ( $SS = 1.09$ ) dur.

Mesai çalışan personel için aritmetik ortalama ( $X = 3.4$ ) yapılan anket sonucu yüzdelik (% 31.8), sapma değeri ( $SS = 1.30$ ), yük için aritmetik ortalama ( $X = 3.4$ ), sapma değeri ( $SS = 1.26$ ) bulunmuştur.

Bu bulgulara göre KKTC bayraklı gemilerde çalışan kaptanlar için kumanya sorunu önemli olduğu görülmektedir. Zabitan ve bayrak sorunları aynı etkiye sahip olmaktadır. Mesai çalışan (Meydancı, sabah 0800 - 1700 saatleri arasında çalışan) personelin etkileri de aynı şekilde önem kazanmaktadır. Bir başka deyişle KKTC bayraklı gemilerde kumanya sorunu ile zabitan ve bayrakla ilgili sorunlar aynı etki düzlemi içerisinde yer almaktadır.

Kısaca, KKTC bayraklı gemilerde; yük, kumanya, bayrak ve zabitan sorunlarının etkisi optimum görünse de önemli bir etkiye sahip olduğu ve dikkat edilmesi gereken konular olduğu gerçeğini ortaya koymaktadır.

#### 4.1.10. Onuncu Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum

Yabancı bayraklı gemilerde gemi yapısının anlamlı bir etkisi var mıdır?

Tablo 4.14.: Yabancı bayraklı gemilerde gemi yapısının etkileşim stratejileri tek yönlü varyans analiz sonuçları.

| Soru | N   | X   | Toplam Kareler | SS   | Kareler Ortalaması | F    | P   |
|------|-----|-----|----------------|------|--------------------|------|-----|
| 8    | 124 | 3.6 | 116.19         | 0.97 | 0.960              | .027 | .37 |

Tablo 4.14'de verilen tekrarlı ölçümler için tek yönlü varyans analizi sonucuna göre, Yabancı bayraklı gemilerde gemi yapısı etkileşim stratejileri anlamlı bir farklılık göstermemiştir. [ $F(1.09) = .027, p < .05$ ].

Yabancı bayraklı gemilerde çalışan gemi kaptanları yük yolcu ve tanker gibi sınıflandırılan gemilerin inşa yerlerinin önemini göstermektedir. Bir başka deyişle, Almanya'da yapılan gemi teknolojisi ile Kore'de yapılan gemi



teknoloji yapısı aynı kalite ve dizaynında olması mümkün değildir. Bu nedenle yabancı bayraklı gemilerde gemi kaptanları üzerinde yaratmış olduğu etkinin önemi ortaya koymaktadır. Bahse konu şartların yerine getirilmesi, yine direkt ve dolaylı olarak gemi bayrağı ile ilgilidir. Yabancı bayraklı gemilerde çalışan gemi kaptanları bu konuya verdikleri önemi göstermekle birlikte gemi sahipleri ve gemi işletmecileri önemsemesi gereken bir konu olduğunu ortaya koymaktadır.

#### 4.1.11. On Birinci Alt probleme İlişkin Bulgular ve Yorum

KKTC bayraklı gemilerde armatör, gemiadamları STWC belgelendirilmesi ve kötü hava etkileri arasında anlamlı bir fark var mıdır?

Tablo 4.15.: KKTC Bayraklı gemilerde armatör, gemiadamları STWC belgeleri ve kötü hava etkileşim stratejileri tek yönlü varyans analiz sonuçları.

| Soru | N  | X   | %     | SS   | P    |
|------|----|-----|-------|------|------|
| 9    | 22 | 3.3 | 45.45 | 1.31 | .000 |
| 18   | 22 | 3.3 | 40.91 | 1.34 | .000 |
| 29   | 22 | 3.3 | 36.36 | 1.24 | .000 |

Tablo 4.15' de verilen KKTC bayraklı gemilerde gemi kaptanları armatör, gemi adamlarının belgelendirilmesi ve kötü hava stratejileri arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır.

KKTC bayraklı gemilerde armatörle ilişkiler stratejileri aritmetik ortalaması ( $X = 3.3$ ), yapılan anket sonucu (% 45.45) ve sapma değeri ( $SS = 1.31$ ) bulunmuştur. Gemiadamları STWC belgelendirilme aritmetik ortalama ( $X = 3.3$ ),

yapılan anket sonucu (% 40.91) ve sapma değeri ( $SS = 1.34$ ) olarak saptanmıştır. Kötü hava şartları aritmetik ortalaması ( $X = 3.3$ ), sapma değeri ( $SS = 1.24$ ) olarak bulunmuştur.

KKTC bayraklı gemilerde gemi kaptanları armatörle ilişkiler ve gemiadamları STWC belgelendirilmesi ile kötü hava şartları aynı etkileşime sahip olduğu görülmektedir. STWC belgelendirilmesi; gemi adamlarının gerekli eğitimden ve kurslardan geçerek verilen belgeler olup, liman otoriteleri tarafından denetlemede istenen belgelerdir. Bu belgeleri olmayan ve alamayan gemiadamları denizde çalışamadıkları gibi, geminin bir limandan diğer limana seyir yapmasına da engel teşkil etmektedir. Bu nedenle gemiadamları gerek eğitilmesi ve gerekse sertifikalandırılması gemi kaptanlarını etkilemektedir. Bu etki olumlu olmakla birlikte dikkat edilmesi gereken bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır.

Kötü hava şartları, (% 36.4)'lük bir etkileşime neden olması, her denizci kötü havaya alışık olmasına rağmen yine de son derece etki yapan bir etmen olduğu görülmektedir.

Armatörle gemi kaptanı ilişkileri optimum düzeyde olması, öncelikle gemi performans ve verimlilik artmaktadır. Gemi ofisleri açısından da bu durum çok önemlidir. Gemi kaptanı, armatörle ilişkileri optimum seviyede değilse verimlilik ve performans boyutunda düşüşün olacağı bir gerçektir.

#### **4.1.12. On İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum**

Yabancı gemilerde gemi tipi ve limanların personel üzerindeki etkileri arasında anlamlı bir fark var mıdır?

Tablo 4.16.: Yabancı bayraklı gemilerde gemi tipi ve limanların personel üzerindeki etkileşim stratejileri tek yönlü varyans analiz sonuçları.

| Soru | N   | X   | Karelerin<br>Toplamı | SS   | Karelerin<br>Ortalaması | F    | P    |
|------|-----|-----|----------------------|------|-------------------------|------|------|
| 26   | 124 | 3.5 | 127.09               | 1.13 | 1.03                    | .855 | .428 |
| 27   | 124 | 3.5 | 155.09               | 1.01 | 1.25                    | .123 | .884 |

Tablo 4.16’de Yabancı bayraklı gemilerde gemi kaptanlarının gemi tipi ve limanların personel üzerindeki etkileşim stratejileri arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır. [  $F(1,11) = .85, p < .05$  ].

Yabancı bayraklı gemi kaptanları, gemi tipi ile limanların personel üzerindeki etkilerini aynı boyutta değerlendirilmektedir. Gemi tipi, personel üzerindeki etkisinin önemli olduğunu ve bununla birlikte uğrak limanları da aynı derecede önemli olduğunu ortaya koymaktadır.

Yabancı bayraklı gemi kaptanları, gemi tipinin personel üzerindeki olumlu etki yaptığı kabul etmektedir. Limanların gemi personeli boyutunda moral ve işgücü açısından önemli olduğunu ortaya koymaktadır. Bir başka deyişle eski bir gemiyle Afrika’ya çalışan gemi personeli, modern bir gemi ile medeni ülkelere çalışan bir gemi personelinin işgücü ve moral bakımından aynı değildir. Dolayısı ile gemi kaptanlarının karşılaştıkları sorunlar boyutu aynı olmamaktadır. Bu nedenle bu iki önemli unsur dengeli bir seviyede olması önemini ortaya koymaktadır.

#### 4.1.13 On Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum

KKTC bayraklı gemilerde güverte ve makine personeli sorunları ile GOC sertifikasının zabitan üzerindeki etkisinin arasında anlamlı bir fark var mıdır?



Tablo 4.17.: KKTC bayraklı gemilerde güverte ve makine personeli ile GOC sertifikası zabitan üzerindeki etkileşim stratejileri tek yönlü varyans analiz sonuçları.

| Soru | N  | X   | %     | SS   | P    |
|------|----|-----|-------|------|------|
| 4    | 22 | 3.2 | 36.36 | 1.14 | .000 |
| 5    | 22 | 3.2 | 45.45 | 1.14 | .000 |
| 21   | 22 | 3.2 | 50.00 | 1.50 | .000 |

Tablo 4.17' da verilen KKTC bayraklı gemilerde makine ve güverte personeli sorunları ile GOC sertifikası etkileşim stratejileri tek yönlü varyans analiz sonuçları anlamlı bulunmamıştır.

KKTC bayraklı gemilerde makine personeli aritmetik ortalama puanı ( $X = 3.2$ ), yapılan anket sonuçlarına göre (% 36.36), sapma değeri ( $SS = 1.14$ ). Güverte personeli aritmetik ortalama puanı ( $X = 3.2$ ), yapılan anket sonuçlarına göre (% 45.45), sapma değeri ( $SS = 1.14$ ) olarak bulunmuştur. GOC sertifikaları etki ortalama aritmetik puanı ( $X = 3.2$ ), yapılan anket sonucuna göre (% 50.00) olarak tespit edilmiştir.

Bu bulgulara göre KKTC bayraklı gemilerde gemi kaptanları makine ve güverte personeli sorunları aynı etkiye sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Aynı boyutta gemi zabitanları GOC Sertifikalı olması da, olumlu etki yaptığı görülmektedir. Gemi zabitanı gerekli eğitimden geçirilip sertifikalı olması olumlu etki yapmaktadır. Güverte ve makine personeli sorunsuz olması da aynı etkileşime sahip olduğu görülmektedir.

#### 4.1.14. On Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum

Yabancı bayraklı gemilerde maaş ve sextant kullanımının etkisi arasında anlamlı bir fark var mıdır?

Tablo 4.18.: Yabancı bayraklı gemilerde maaş ve sextant kullanımı etkileşim stratejileri tek yönlü varyans analiz sonuçları.

| Soru | N   | X   | Karelerin<br>Toplamı | SS   | Karelerin<br>Ortalaması | F    | P    |
|------|-----|-----|----------------------|------|-------------------------|------|------|
| 12   | 124 | 3.4 | 59.484               | .817 | .482                    | .269 | .765 |
| 31   | 124 | 3.4 | 200.02               | 1.16 | 1.644                   | .330 | .719 |

Tablo 4.18’de verilen yabancı bayraklı gemilerde çalışan gemi kaptanları maaş ve sextant kullanım etkileşim stratejileri tek yönlü varyans analiz sonuçları arasında anlamlı bir fark göstermemiştir. Maaş için [  $F(1,08) = .269$ ,  $p < .05$ ], sextan kullamı için [  $F(1,11) = 1.644$ ,  $p < .05$ ].

Yabancı bayraklı gemilerde çalışan gemi kaptanları maaş ve sextant kullanımı ile ilgili etkileşim stratejileri ortalama aritmetik puanı ( $X = 3.4$ ) bulunmuştur.

Bu bulgulara göre olumlu etkisi olduğu, aynı boyutta sextant (Gök cisimlerinden rasat yapmaya yarayan alet) kullanımı olumlu etkisi olduğu görülmektedir.

Genel olarak maaş düzeyinin gemi bayrağı ile direkt ve dolaylı olarak bağlantılı olması yanında; yabancı bayraklı gemilerde GPS (Otomatik mevki cihazı) her gemide bulunmasına karşın, gemilerde sextant kullanımının devam ettmesinin mesleki açıdan hem özgüvenin artması, hem de denizcilik etiğine uyan bir görevdir. Son zamanlarda GPS’in gemilere takılmasıyla sextant kullanımının azaldığı gözlenmektedir. Bu durumsa gemi kaptanlarını olumsuz yönde etkilemektedir.

#### 4.1.15. On Beşinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum

KKTC bayraklı gemilerde Limanların personel üzerindeki etkisi ile kötü hava şartlarının etkileri arasında anlamlı bir fark var mıdır?

Tablo 4.19.: KKTC bayraklı gemilerde limanların personel üzerindeki etkisi ve kötü hava şartlarının etkileşim stratejileri tek yönlü varyans analiz sonuçları.

| Soru | N  | X   | %     | SS   | P    |
|------|----|-----|-------|------|------|
| 27   | 22 | 3.1 | 31.82 | 1.25 | .000 |
| 28   | 22 | 3.1 | 36.36 | 1.43 | .000 |

Tablo 4.19' da verilen KKTC bayraklı gemilerde çalışan gemi kaptanları limanların personel üzerinde etkileşimi ve kötü hava şartları etkileşim stratejileri tek yönlü varyans analiz sonuçları arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır.

Bulgulara göre limanların personel üzerindeki etkileşim ortalama aritmetik puanı ( $X = 3.1$ ) ve aynı şekilde kötü hava şartlarından etkileşim aritmetik ortama puan ( $X = 3.1$ ) olarak saptanmıştır.

Genel olarak, uğrak limanlarının medeni limanlar olması personel üzerinde olumlu etki yapmaktadır. Kötü hava şartları olan bölgede çalışmak oldukça zordur; örneğin fırtınaları bol olan Pasifik okyanusu yada Çin denizinde çalışma şartları çok ağır olmaktadır. Bu iki etki limanları ve kötü hava şartlarının etkilemesini aynı derecede etkili olduğunu ortaya koymaktadır.



#### 4.1.16. On Altıncı Alt Probleme İlişkin Bulgular

Yabancı Bayraklı gemilerde role talimlerinin zabıtana etkisi ile ARPA radarın zabitan üzerindeki etkisi arasında anlamlı bir fark var mıdır?

Tablo 4.20.: Yabancı bayraklı gemilerde role talimlerinin zabıtana etkisi ile ARPA radarın etkileşim stratejileri tek yönlü varyans analiz sonuçları.

| Soru | N   | X   | Kareler<br>Toplamı | SS   | Kareler<br>Ortalaması | F    | P    |
|------|-----|-----|--------------------|------|-----------------------|------|------|
| 18   | 124 | 3.2 | 82.548             | .695 | .682                  | .015 | .985 |
| 20   | 124 | 3.2 | 82.710             | .671 | .682                  | .166 | .847 |

Tablo 4.20’da verilen yabancı bayraklı gemilerde role talimi etkileşim ve ARPA radar cihazının etkileşim stratejileri tek yönlü varyans analiz sonuçları anlamlı bir fark bulunamamıştır. Role talimi [  $F(1.07) = .015, p < .05$ ], ARPA radar [  $F(1.06) = .166, p < .015$ ].

Bulgulara göre yabancı bayraklı gemilerde çalışan gemi kaptanları gemilerdeki eğitsel faaliyetler olan role talimlerinin zabitan üzerindeki etki ortalama aritmetik puan ( $X = 3.2$ ) olumlu olduğunu ve aynı etkinin ARPA radar ortalama aritmetik puan ( $X = 3.2$ ) olarak saptanmıştır. ARPA radar cihazı, gemi zabitleri üzerinde olumlu etki yaptığı görülmektedir.

Kısaca, gemilerde eğitsel faaliyetler gemi zabitleri tarafından hazırlanıp yönlendirilmektedir. Personele verilecek bilgiler için zabitan, hem bilgilerini tazelemekte, hem de kendi gemisinin acil durumlar karşısında neler yapabileceğini görmektedir. Bir başka boyutta ise zabitan olarak personeline güven vermesi açısından olumlu yönde etki yapmaktadır. ARPA radar cihazının oluşu gemi zabitan kötü hava ve kısıtlı hava şartlarında, gemi

zabitlerine ve gemi kaptanına seyir yönünde yardımcı güvenilir bir cihaz olması nedeniyle moral kazandırmakta ve olumlu etki yapmaktadır.

#### 4.1.17. On Yedinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum

KKTC bayraklı gemilerde monotonluk ve ARPA radar cihazının etkileri arasında anlamlı bir fark var mıdır?

Tablo 4 .21.: KKTC bayraklı gemilerde kaptanlık mesleğinde monotonluk ve ARPA radar etkileşim stratejileri tek yönlü varyans analiz sonuçları.

| Soru | N  | X   | %    | SS   | P    |
|------|----|-----|------|------|------|
| 1    | 22 | 3.0 | 31.8 | 1.31 | .000 |
| 20   | 22 | 3.0 | 22.7 | 1.47 | .000 |

Tablo 4.21'de verilen KKTC bayraklı gemilerde monotonluk ve ARPA radar etkileşim tek yönlü varyans analiz sonuçlarına göre anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

KKTC bayraklı gemilerde çalışan gemi kaptanları kaptanlık mesleğinin monotonluk ortalama aritmetik puanı ( $X = 3.0$ ), ARPA radar kullanımı ortalama aritmetik puanı ( $X = 3.0$ ) olarak bulunmuştur.

Bu bulgulara göre KKTC bayraklı gemilerde çalışan gemi kaptanları kaptanlık mesleğini monoton bulmaktadır. Ancak bu monotonluğunda olumlu olduğunu ortaya koymaktadır. ARPA radar cihazının aynı derecede olumlu etki yapabileceğine inanmaktadır. KKTC bayraklı gemiler kısa sefer yaptığı için ARPA radar cihazı bulunmamakla birlikte bu görüşe katılmışlardır.

KKTC bayraklı gemilerde, gemi kaptanlarının ARPA radar cihazına da aynı etki boyutu içerisinde değerlendirmesi teknolojiye açık olduğunu ve teknolojinin gemilerde uygulanmasının olumlu etki yapacağına inanmaktadırlar.

#### 4.1.18 On Sekizinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum

Yabancı bayraklı gemilerde monotonluk ve gemideki role talimlerinin personel üzerindeki etkileri arasında anlamlı bir fark var mıdır?

Tablo 4.22.: Yabancı bayraklı gemilerde monotonluk ve gemide role talimlerinin personel üzerindeki etkileşim stratejileri tek yönlü varyans analiz sonuçları.

| Soru | N   | X   | Karelerin<br>Toplamı | SS    | Karelerin<br>Ortalaması | F    | P    |
|------|-----|-----|----------------------|-------|-------------------------|------|------|
| 1    | 124 | 3.0 | 164.99               | 1.158 | 1.363                   | .011 | .989 |
| 17   | 124 | 3.0 | 59.58                | .882  | .156                    | .320 | .727 |

Tablo 4.22' de verilen yabancı bayraklı gemilerde kaptanlık mesleğinin monotonluk ve role talimlerinin personel üzerindeki etkileşim stratejileri arasında tek yönlü varyans analiz sonuçları anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Monotonluk [  $F(1.11) = .011, p < .05$  ], role talimleri [  $F(1.08) = .320$  ].

Bulgulara göre yabancı bayraklı gemilerde çalışan gemi kaptanları, kaptanlık mesleğini ortalama aritmetik puanı ( $X = 3.0$ ) ve aynı ortalama puana sahip olan, değerleri bulunmuştur.

Yabancı bayraklı gemilerde de kaptanlık mesleği monotonluk olduğu ve bu monotonluğun olumlu yönde etkilediğine inandıklarını ortaya açıkça koymaktadır. Aynı boyutta, gemide yapılan role talimleri ise, personel üzerinde



olumlu etkisi yaratmış olduğu görülmektedir. Genelde role talimleri hem eğitsel hem de teorik olması nedeniyle, personelin ilgisini çekmekte ve bire bir pratiğini yapmakla hem kendisine bir özgüven hem de boş zamanlarının iyi bir şekilde değerlendirildiğine inanmaktadır. Bu yönüyle de personelde olumlu etki yapmaktadır.

#### 4.1.19. On Dokuzuncu Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum

KKTC bayraklı gemilerde kamara personeli sorunlarının etkisi anlamlı bir fark taşıyor mu?

Tablo 4.23.: KKTC bayraklı gemilerde kamara personeli etkileşim stratejileri tek yönlü varyans analiz sonuçları.

| Soru | N  | X   | %     | SS   | P    |
|------|----|-----|-------|------|------|
| 6    | 22 | 2.9 | 40.91 | 1.10 | .000 |

Tablo 4.23' de verilen KKTC bayraklı gemilerde çalışan gemi kaptanları kamara personeli etkileşim stratejileri tek yönlü varyans analiz sonuçlarına göre anlamlı bir fark bulunmamıştır.

KKTC bayraklı gemilerde, kamara personeli etkisi optimum seviyelerde olması; gemi içi hizmeti istenilen seviyede olması demektir. Kamara personeli bilindiği gibi geminin yaşam mahallinin temizlik, yemek ve yemek servisi dahil tüm hizmetlerin verilmesini sağlayan personelden oluşmaktadır. Bu hizmetlerin aksatılması çalışan personelde olumsuz etki yaratmaktadır. Bir başka deyişle bu hizmetlerin düzgün olması gemi personeline ve gemi kaptanlığına olumlu etki yaptığı açıkça görülmektedir.

#### 4.1.20. Yirminci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum

Yabancı gemilerde kamara personeli sorunları ve gemi tipleri arasında anlamlı bir fark var mıdır?

Tablo 4.24.: Yabancı bayraklı gemilerde kamara personeli sorunları ve gemi tipleri etkileşim stratejileri tek yönlü varyans analiz sonuçları.

| Soru | N   | X   | Kareler<br>Toplamı | SS   | Kareler<br>Ortalaması | F    | P    |
|------|-----|-----|--------------------|------|-----------------------|------|------|
| 6    | 124 | 2.9 | 155.93             | 1.12 | .293                  | .228 | .796 |
| 26   | 124 | 2.9 | 127.09             | 1.13 | .885                  | .855 | .428 |

Tablo 4.24' de verilen yabancı bayraklı gemilerde çalışan gemi kaptanları kamara personeli ve gemi tipi etkileşim stratejileri arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır. Kamara personeli [  $F(1,11) = .228, p < .05$  ], gemi tipi [  $F(1,11) = .855, p < .05$  ].

Bulgulara göre yabancı bayraklı gemilerde kamara personeli sorunları ortalama aritmetik puanı ( $X = 2.9$ ) ve gemi tipi ortalama puanı da aynı bulunmuştur. Bu anlamda yabancı bayraklı gemilerde çalışan gemi kaptanlarına göre; kamara personeli ( Geminin günlük temizlik, yemek servisi yapan kısaca geminin yaşam mahallinin temizlik ve yemek dahil, yemek servisini yapan personeldir.) sorunları önemli sayılmaktadır. Olumlu yönde olması gemi kaptanlığını olumlu yönde etkilediği görülmektedir. Gemi tipi gemi personeli ve gemi kaptanlığı açısından da önemli bulunmaktadır. Dolayısı ile gemi tipi ve personel sorunları aynı boyutta etkileşime sahip olduğunu görmekteyiz.

#### 4.1.21. Yirmi Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum

KKTC bayraklı gemilerde kiracı ile gemi kaptanları ilişkileri arasında anlamlı bir fark var mıdır?

Tablo 4.25.: KKTC bayraklı gemilerde kiracı ile gemi kaptanları ilişkileri etkileşim stratejileri tek yönlü varyans analiz sonuçları.

| Soru | N  | X   | %     | SS   | P    |
|------|----|-----|-------|------|------|
| 10   | 22 | 2.5 | 36.36 | 1.26 | .000 |

Tablo 4.25’de verilen KKTC bayraklı gemilerde çalışan gemi kaptanları kiracı etkileşim stratejileri tek yönlü varyans analiz sonuçları arasında anlamlı bir bulunmamıştır. KKTC bayraklı gemilerde kaptanların kiracı etkileşim aritmetik ortalama puanı ( $X = 2.5$ ), yapılan anket sonuçlarına göre (% 36.36), standart sapma ( $SS = 1.26$ ) olarak bulunmuştur.

Bulgulara göre KKTC bayraklı gemilerde gemi kaptanları kiracı ile ilişki boyutunda gayet olumlu olduğu görülmektedir. Bu anlamda gemi kaptanları kiracı ilişkileri az yada hiç olmamasından etkileşim az olmaktadır. Bilindiği üzere KKTC bayraklı gemiler ambargo nedeniyle başka limanlara gidememektedir. Bu sebepler nedeniyle kiracı ilişkileri arasında anlamlı bir fark bulunmaması doğaldır.

#### 4.1.22. Yirmi İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum

Yabancı bayraklı gemilerde gemi kaptanları güverte personeli sorunları arasında anlamlı bir fark var mıdır?



Tablo 4.26.: Yabancı bayraklı gemilerde çalışan gemi kaptanları güverte personeli sorunları etkileşim stratejileri tek yönlü varyans analiz sonuçları.

| Soru | N   | X   | Karelerin Toplamı | SS   | Karelerin Ortalaması | F    | P    |
|------|-----|-----|-------------------|------|----------------------|------|------|
| 5    | 124 | 2.8 | 111.35            | .951 | .914                 | .397 | .673 |

Tablo 4.26' da verilen yabancı bayraklı gemilerde çalışan gemi kaptanları güverte personeli sorunları etkileşim stratejileri tek yönlü varyans analiz sonuçları arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır. [  $F(1,09) = .397, p < .05$  ].

Bulgulara göre yabancı bayraklı gemilerde gemi kaptanları güverte personeli sorunları etkileşim ortalama aritmetik ortalama puanı ( $X = 2.8$ ) olarak bulunmuştur. Verilere bakıldığında yabancı bayraklı gemilerde gemi kaptanları güverte personeli sorunları optimum seviyede olması, gemi kaptanlığını olumlu yönde etkilediği görülmektedir. Bu nedenle güverte personeli önemli olmakta ve geminin bakımı ve diğer ticari faaliyetlerde yük için ambar temizliği ve yükün korunması emniyete alınması sağlayan personelden olması nedeniyle gemi kaptanları açısından önemli sayılmaktadır.

#### 4.1.23. Yirmi Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum

KKTC bayraklı gemilerde gemi yapısı ve zabitanın eğitim durumu arasında anlamlı bir fark var mıdır?

Tablo 4.27.: KKTC bayraklı gemilerde gemi yapısı ve zabitan eğitim durumu etkileşim stratejileri tek yönlü varyans analiz sonuçları.

| Soru | N  | X   | %     | SS   | P    |
|------|----|-----|-------|------|------|
| 8    | 22 | 2.4 | 59.09 | 1.14 | .000 |
| 15   | 22 | 2.4 | 40.91 | 1.09 | .000 |

Tablo 4.27' verilen KKTC Bayraklı gemilerde çalışan gemi kaptanları zabitan eğitimi ve gemi yapısı etkileşim stratejileri tek yönlü varyans analiz sonuçları arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır.

Bulgulara göre KKTC bayraklı gemilerde çalışan gemi kaptanları gemi yapısı aritmetik ortalama puanı ( $X = 2.4$ ), yapılan anket sonucu (% 59.09) oranında etkileşim olduğunu otaya koymuştur. Bu veriye göre KKTC bayraklı gemilerde çalışan gemi kaptanları, gemi yapısına çok önem vermediği ancak önemsiz bir konu olmadığını açıkça ortaya koymaktadır. Personel üzerinde olumlu etki yarattığı görülmektedir. Gemi zabitanı eğitim durumu personelde olumlu etki yarattığı ve gemi yapısıyla aynı değerde etki yaptığını görmekteyiz. Bununla birlikte personelin gemi zabitanın eğitimine de önem verdiğini açıkça ortaya koymaktadır.

#### 4.1.24. Yirmi Dördüncü Alt probleme İlişkin Bulgular ve Yorum

Yabancı bayraklı gemilerde kötü hava ve limanların personel üzerindeki etkileri arasında anlamlı bir fark var mıdır?

Tablo 4.28.: Yabancı bayraklı gemilerde kötü hava ve limanların personel üzerindeki etkileşim stratejileri tek yönlü varyans analiz sonuçları

| Soru | N   | X   | Kareler<br>Toplamı | SS   | Kareler<br>Ortalaması | F     | P    |
|------|-----|-----|--------------------|------|-----------------------|-------|------|
| 27   | 124 | 2.7 | 115.09             | 1.12 | 1.255                 | 1.294 | .278 |
| 28   | 124 | 2.7 | 116.21             | 1.02 | .118                  | .123  | .884 |

Tablo 4.28' de verilen yabancı bayraklı gemilerde gemi kaptanları kötü hava ve limanların personel üzerindeki etkileşim stratejileri tek yönlü varyans analiz sonuçları arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır. Kötü hava [  $F(1.11) = 1.294, p < .05$  ], limanların etkisi [  $F(1.01) = .123, p < .05$  ].

Bulgulara göre yabancı bayraklı gemilerde çalışan gemi kaptanları kötü hava ve limanların personel üzerindeki etkileşim aritmetik ortalama puanı ( $X = 2.7$ ) olarak bulunmuştur. Yabancı bayraklı gemilerde, limanların etkisi ile kötü havanın personel üzerindeki etkilerini aynı boyutta etkilediğini açıkça ortaya koymaktadır. Genelde uğrak limanları personelin moral açısından medeni bir yer olması çok önemlidir.

Yabancı bayraklı gemilerde; Kızıl denizinin aşağısı ve Suudi Arabistan yarımadası için ayriyeten çöl primi ödenmektedir. Kötü hava şartları ise her denizciyi etkileyen bir faktördür. Doğaya karşı savaşım vermek her zaman sabır isteyen ve mücadele etmesini bilen bir performans gerekmektedir. Bir başka deyişle, gemilerin çalışacağı bölge ile mevsim etkileri daima göz önünde bulundurulmalıdır.

#### 4.1.25 Yirmi Beşinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum

KKTC bayraklı gemilerde iklim şartları personel üzerinde anlamlı bir fark taşıyor mu?

Tablo 4.29.: KKTC bayraklı gemilerde iklim şartları personel üzerinde etkileşim stratejileri tek yönlü varyans analiz sonuçları.

| Soru | N  | X   | %     | SS  | P    |
|------|----|-----|-------|-----|------|
| 3    | 22 | 2.3 | 50.00 | .99 | .000 |



Tablo 4.29' da verilen KKTC bayraklı gemilerde iklim şartları personel üzerindeki etkileşim tek yönlü varyans analiz sonuçları arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır.

Bulgulara göre KKTC bayraklı gemilerde çalışan gemi kaptanları iklim şartları personel üzerindeki etkileşim aritmetik ortalama puanı ( $X = 2.2$ ), yapılan anket sonuçları (% 50.00) gibi yüksek bir yüzdelik elde edilmiştir. Ancak bunun çok önemli olmadığı açıkça ortaya koymaktadır. Genelde kısa sefer yapan gemilerde iklim şartları pek etkili olduğu söylenemez. Buradan çıkartılabilecek anlam, kısa sefer yapan gemilerde iklim faktörünün etkisi az olmasıdır. Bunun diğer bir boyutu ise seyir süresi kısa olan gemilerde iklim faktörünün etkisi çok önemli olmamaktadır.

#### 4.1.26. Yirmi Altıncı Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum

Yabancı bayraklı gemilerde GPS otomatik mevki cihazı zabıtana etkisi ve iklim şartları etkileri arasında anlamlı bir fark var mıdır?

Tablo 4.30.: Yabancı bayraklı gemilerde GPS cihazı zabitan üzerindeki etkisi ve iklim şartları etkileşim stratejileri tek yönlü varyans analiz sonuçları.

| Soru | N   | X   | Kareler<br>Toplamı | SS   | Kareler<br>Ortalaması | F    | P    |
|------|-----|-----|--------------------|------|-----------------------|------|------|
| 3    | 124 | 2.6 | 174.34             | 1.19 | 1.439                 | .061 | .941 |
| 22   | 124 | 2.6 | 171.18             | .91  | 1.369                 | 2.04 | .134 |

Tablo 4.30' da verilen yabancı bayraklı gemilerde GPS cihazı zabitan üzerindeki etkileşim ve iklim şartları etkileşim stratejileri tek yönlü varyans

analiz sonuçları arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır. İkili şartları [  $F(1,11) = .061, p < .05$ ], GPS cihazı [  $F(1,09) = .091, p < .05$ ].

Bulgulara göre yabancı bayraklı gemilerde GPS otomatik mevki cihazı zabitan üzerindeki etkisi az olduğu görülmektedir. Aynı şekilde çalışılan hattın iklim şartları aynı derecede etkileşime sahiptir. İklim şartları gemi personeli pek fazla etkilememesi ise; genelde yabancı bayraklı gemilerde klima olmasıdır. Olmaması halinde prim yada sosyal bir hakka sahip olması nedeniyle çok fazla etkileşim olmamaktadır. Ancak iklim şartları göz önünde bulundurulması gerçeği gözardı edilmemelidir.

#### 4.1.27. Yirmi Yedinci Alt Probleme İlişkin Bulgu ve Yorum

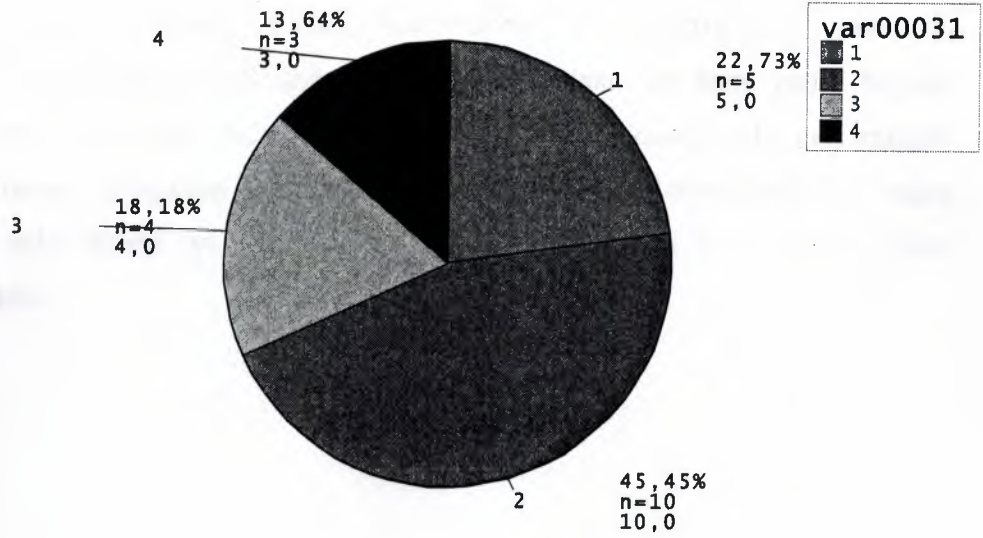
KKTC bayraklı gemilerde sextant kullanımı etkisi anlamlı bir fark taşıyor mu?

Tablo 4.31.: KKTC bayraklı gemilerde sextant kullanımı etkileşim stratejileri tek yönlü varyans analiz sonuçları.

| Soru | N  | X   | %     | SS   | P    |
|------|----|-----|-------|------|------|
| 31   | 22 | 2.1 | 45.45 | 2.18 | .000 |

Tablo 4.31'de verilen KKTC bayraklı gemilerde sextant kullanımı etkileşim stratejileri tek yönlü varyans analiz sonuçları arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır.

Şekil 4.5' bakıldığında KKTC bayraklı gemilerde gemi kaptan ve zabitanın çok az sextant kullandığı açıkça ortaya koymaktadır. Bunun nedeni ise, yapılan seyirlerin kısa olması veya GPS otomatik mevki cihazı olması sebebiyet vermektedir. Bu nedenle sextant kullanılmaması gemi kaptanlarını etkilememesi doğaldır.



Şekil 4.5.: KKTC bayraklı gemilerde gemi kaptanlarının sextant kullanımına verdiği önem.(Soru 31).

#### 4.1.28. Yirmi Sekizinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum

##### 4.1.29.

Yabancı bayraklı gemilerde gümrük polis ve diğer işlemlerin personel üzerindeki etkileri arasında anlamlı bir fark var mıdır?

Tablo 4.32.: Yabancı bayraklı gemilerde gümrük polis işlemleri personel üzerindeki etkileşim stratejileri tek yönlü varyans analiz sonuçları.

| Soru | N   | X   | Karelerin<br>Toplamı | SS   | Karelerin<br>Ortalaması | F    | P    |
|------|-----|-----|----------------------|------|-------------------------|------|------|
| 30   | 124 | 2.3 | 166.93               | .972 | 1.375                   | .214 | .808 |



Tablo 4.32'de verilen yabancı bayraklı gemilerde gümrük, liman ve polis işlemlerinin etkileşim stratejileri tek yönlü varyans analiz sonuçları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. [  $F(1.09) = .214, p < .05$ ].

Bulgulara göre yabancı bayraklı gemilerde gümrük polis ve diğer işlemlerin etkileşim aritmetik ortalama puanı ( $X=2.3$ ) olarak bulunmuştur. Bu veriye göre yabancı bayraklı gemilerde gümrük, liman işlemleri çok fazla etki yaratmamış olduğu görülmektedir. Bunun doğal bir sonuç olması ise; hem gemi bayrağı vermiş olduğu etki, hem de personeli eğitilmiş olması dolayısı ile her limanda nasıl bir işlem olduğunun bilincinde olmasından kaynaklanmaktadır. Bir başka boyut ise gelir düzeyi iyi olması etkisi bu konuda olumlu etki yaptığı gözden kaçmamalıdır.

## BÖLÜM V

### SONUÇ VE ÖNERİLER

#### SONUÇ

Bu bölümde KKTC ve yabancı bayraklı gemi kaptanlarının en çok hangi etmenlerden etkilendiğini ve stratejilerini ve hangi sıklıkla etkilendikleri ile ilgili bulgular tartışılmış ve yorumlanmıştır. Ayrıca öneriler sunulmuştur.

Gemi kaptanları ve gemiadamları çalışma zamanlarını tümüyle gemide geçirmektedir. Kısaca dinlenme zamanları bile aynı yerde geçmektedir. Kendisine verilen tüm görevleri eksiksiz ve tam olarak yerine getirme zorunluluğu vardır. Bu çalışma koşulları altında zaman, tabiat olaylarıyla savaşım, personel ve diğer taraflarla dengeleri kurmakla ilgili etmenlerin etkileşimi altında kalmaktadır. Bu durum stresin doğmasına neden teşkil etmektedir.

Stres, bireyin yaşam boyutunda meydana gelen değişikliğin yaratmış olduğu etkilerle ilgilidir. Çalışma boyutunda etki olarak kazalar, hastalıklar ve ilişkilerde düzensizliklerin yaşandığı görülmektedir. Bu gibi durumların başlıca oluşma nedeni strestir.

2000’li yılların bilim adamları ve araştırmacılara göre çağın hastalığı “stres” olacağını söylemektedir. Bu konuda Dünya Sağlık Örgütü (WHO) ve Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) bu konuda 1999 yılında yayımlamış olduğu raporda belirtmektedir. Stresle ilgili hastalıklarda artış görülürken, çalışma hayatında verimlilik boyutunda olumsuzluklar yaşanmakta, iş kazaları ve hata

oranlarında artış, işten ayrılmalar ve bunun gibi olumsuzların beraberinde getirmiş olduğu maliyetler hızla yükselmektedir.

Bu etkiler nedeniyle stres kaynakları, stresin sonuçları, birey ve örgüt üstündeki etkileri düşünüldüğünde; stresle mücadelede bireyin ve örgütün hangi önlemleri alması konusu önem kazanmaktadır.

Özellikle uzak sefer yapan gemilerde, performansın üst düzeyde olması gerekmektedir. Bilindiği üzere uzak seferlerde gemi personelinin performansını ve verimliliğini etkileyecek etmenlerin oluşması halinde, personel değişimi veya gemideki huzursuzluk nedeniyle istenmeyen ticari boyuttaki etkileri sonucunda maliyet boyutunu olumsuz etkilemektedir. Örneğin dalgın olan makine personeli akaryakıtı denize basması, yada kirli suları tank yerine yük ambarına basması ve yüke hasar vermesi gibi maliyeti yüksek hasarlara neden olmaktadır. Bunları bilen gemi kaptanları ve gemi ofisleri stres konusunda gerekli önemleri almalıdır.

Ancak, stres konusunda yapılan tüm çalışmaların amacı ise stresi tamamı ile ortadan kaldırmak amacını gütmemektedir. Amaç stresi kontrol altında tutabilmek ve stresin motivasyon unsurunun olumlu yönünü kullanarak, verimlilik ve performans boyutu artırılmasına çalışılmaktır.

Bu çalışma sonucunda elde edilen verilere göre, gemi kaptanları genel stres-performans düzeyi olarak orta seviyede olduklarını göstermektedir. Bu sonucun şaşırtıcı bir sonuç olarak karşımıza çıksa da ankete katılan gemi kaptanları ılımlı düzeydeki stres optimum performansı göstermektedir; bu ise istenen ve arzu edilen bir sonuçtur.



Yapıcı stres nedeniyle gemi kaptanlarının kendilerine duydukları güven sonucunda, olumsuz sonuçlarla karşılaşılmasının engellendiğini ortaya koymaktadır.

Stresin olmadığını düşünmek imkansızdır. Günlük hayatımızın vazgeçilmez parçası olduğundan, onunla birlikte yaşama becerisi göstermek gerekmektedir. Stresi fazla olması zararları büyükse, olmaması da aynı derecede olumsuzluklar yaratmaktadır.

Çok fazla stres, yada az stres performansı olumsuz etkilediği bilinen bir gerçektir. Stres, önce bireyin performansını ve devamı olan örgütsel boyutta performansı olumsuz yönde etkilemektedir. Bunun doğal sonucu olarak olumsuzluklar ve istenmeyen sonuçlar doğmaktadır. Bu nedenle çalışanları rahatsız etmeyecek boyutta olması çalışanları iş hayatında performans boyutunu olumlu yönde etkiler yapacak şekilde, optimum stres düzeyini yakalamak, örgütsel boyutta yöneticilerin görevidir.

Örgütsel boyutta, gelecekteki başarı boyutu çalıştırılan bireylerin başarı boyutu ile direkt olarak ilgilidir. Günümüz dünyasında ise, denizde çalışanlar üzerinde ciddi bir tehlike oluşturan stresin, başarı boyutunda olumsuz etkileri nedeniyle başarı düzeyini negatif yönde etkilemektedir.

Bu nedenle, gemi kaptanları ve gemi donatanların ofisleri; stres kaynaklarını bilmek, stresle savaşım için bireysel ve örgütsel boyutta alınması gereken önemleri bilmek ve uygulamak konusunda çalışma yapmalıdır. Bir başka deyişle, gemi kaptanları ve gemi donatan ofisleri stresle ilgili gerekli tedbirleri alması ve uygulaması konusunda birlikte çalışma yapmalıdır. Bunun

sağlanması için, gerek gemi kaptanları ve gerek gemi ofislerinin stres konusunda en büyük silahı eğitim olmalıdır.

Gerek gemi kaptanları ve gerekse gemi donatan ofisleri, ekip çalışmalarına özendirilmeli ve gerekli fiziki şartları hazırlaması gerekmektedir. Bu da belirli aralıkla gerek gemi kaptanları, gemiadamları ile gemi ofislerinde anket yapılmasıyla mümkün olmaktadır. Anketler sonucunda gemi kaptanlarını hangi etmenlerin etkili olduğunu, öneri ve çözümlerin neler olduğunu öğrenmesi, alınan kararlara katılmasını sağlamak ve gemi kaptanlarının personelle birlikte hareket etmesini sağlamaktır. Bir diğer boyutta ise gemi kaptanları gemi donatan ofisleriyle işbirliğinin sağlanabilmesi, daha ılımlı bir ortam ve verimlilik alınabilmesi için gerekli ortamın sağlanması gerekmektedir.

Bu bölümde, araştırmamız sonucunda elde edilen bulgular doğrultusunda, gemi kaptanları ve gemi adamlarını etkileyen stres kaynaklarını belirlemek ve bu stres kaynaklarını tamamen yok etmek değil, ama olumsuz etkileri minimize etmek amacıyla hem gemi kaptanları, hem gemi ofislerini bilgilendirip strese neden olan etkileri aza indirme konusunda yol gösterici öneriler sunmaktır

### **Öneriler**

Öneriler kısmında yakınyol ve uzakyol kaptanları ile gemi ofislerine öneriler sunulmuştur.

#### **KKTC Bayraklı (Yakınyol) Gemi Kaptanlarına Öneriler**

- KKTC bayraklı gemilerde çalışan gemi kaptanlarına en fazla etki yapan “gemi tipi” etkileri görülmektedir. Genelde gemi kaptanlarını etkileyen gemi tipleri, çalışma şartlarına göre ağırlaştırıp kolaylaştırmaktadır. Önemli olan

gemideki çalışma ortamının huzurlu olmasını sağlamaktır. (Bir kimyasal tankerde çalışan gemi kaptanı ile yolcu gemisinde çalışan gemi kaptan sıkıntıları aynı olmamaktadır).

- İkinci olarak fazla etkiyi yapan GPS otomatik mevki cihazının etkisi ise, gemi zabıtlarına büyük kolaylıklar sağlaması nedeniyle önemli olmaktadır. Ancak gemi kaptanları yönünden gemi zabıtanın elektronik cihaza bağlı görev yapması sakıncalarını beraberinde getirmektedir. Ancak bunun bir başka etkisi de seyir mesafelerinin kısa olması nedeniyle etkisi az olmaktadır. Bu nedenle köprüüstü görevleri geminin seyri ile ilgili harita ve seyir cihazlarının kullanımı ve bakımı üzerinde uzmanlaşacak şekilde köprüüstü seyir cihazları tanıtım ve bilgilendirme kitapları bulundurulmalıdır.
- Vardiya çalışan personel genelde geminin seyir halinde 24 saat görevde olan ve seyirin selameti açısından önemli olan bu personelin sorunları gemi kaptanlığını diğer sorunlardan daha fazla etkilemekte olduğu görülmektedir. Bunun için vardiya personelinin sağlıklı ve verimli çalışmasını sağlamak üzere birtakım yeni fiziki şartlar oluşturulmalı ve yeniden araştırılmalıdır.
- KKTC bayraklı gemi kaptanları "kaptanlık" mesleğini monoton olarak değerlendirmektedir. Monotonluğun performansa ne kadar etki ettiği tüm ilgili çevrelerce bilinmektedir. Bunun böyle olmasının nedenlerinden bir tanesi de kısa seyir yapılması ve aynı limanlar arasında gidip gelmenin vermiş olduğu etki yanında, gemi kaptanları uzun süre denizde çalışmanın vermiş olduğu iş yükü ile ilgili etkileşimlerin bileşimindendir. Bu nedenle kısa sefer yapan gemilerde değiştirmeci kaptan istemek ve değişimi sağlamak olmalıdır.



- KKTC Bayraklı gemi kaptanlarına diğer bir fazla etki yapan zabitan sorunları ile gemide role talimlerinin etkileri görülmektedir. Bu etkilerin olumlu yönü olmasına rağmen olumsuz olarak değerlendirilmesi de gerekmektedir. Genelde role talimleri personelin boş vakitlerini eğitim yaparak değerlendirmedir. Bir başka boyutu ise geminin acil durumlarda fiziki yeteneğinin hangi seviyede olduğu ve gemi personeline hangi tedbirlerin alınması gereği vardır. Dolayısı ile bu tip eğitsel faaliyetlerin kesintisiz ve eksiksiz yapılması gerekmektedir.
- Zabitan sorunu ise gemi kaptanlığını etkilediği ve gemi yönetiminde etkili olduğu görülmektedir. Gemi kaptanları bu konuda gemi zabitanı alınan kararlara ve yürütülen işlerde katılımcılığı sağlaması ve takım ruhunu geliştirip benimsemesini sağlamak gerekmektedir. Bunun sağlanması için de stres yönetimini iyi bilmesi ve uygulaması gerekmektedir. Bunun tek şartı ise eğitimidir.
- KKTC bayraklı gemilerde, gemi kaptanlarına etki eden diğer etkili faktör ise gemi kumanyasıdır. Gemi kumanyası gemi adamlarının sağlığı ve dolayısı ile, ağır şartlar altında çalışan gemi adamlarının iyi yemek yemesi hem moral hem de verimlilik açısından çok önemlidir. Bu nedenle gemi kaptanlarının kumanya üstünde hassasiyetle durmalı ve gereken ilgiyi göstermesi gerekmektedir.
- KKTC bayraklı gemilerde maaş durumu ise gemi kaptanlığını yakından ilgilendirdiği görülmektedir. Ancak gemi kaptanları maaşla ilgili direkt sorumlu olmadıkları için, gemi donatanı muhasebe politikası ile direkt ilgili olması sebebiyle, bu konuda pek etkili olmamaktadır. Bu konuda gemi kaptanları genelde çaresiz kalmakta ve para politikası doğrultusunda kaliteli

yada kalitesiz personelle çalışmak zorunda kalması gemi kaptanlığı üzerinde etki yapmaktadır. Seçkin personel alınımına dikkat ve özen gösterilmelidir. Gemi personelinin seçkin hale getirmek için gemilerde sosyal faaliyet ve kütüphane kurulmasına gayret ve özen gösterilmelidir.

- KKTC bayraklı gemilerde gemi kaptanları armatörle ilişkileri önemli bir etkiye sahip olduğu ve bununla araştırma sonunda olumlu bir düzeyde olduğu, ancak bu konunun üzerinde dikkatli bir şekilde durulması gereği vardır. Gemi kaptanı ile armatörü ilişkiler boyutu iyi değilse gemi kaptanı üzerinde olumsuz etkiler yapmaktadır. Bunun doğal sonucu olarak gemi personeli olumsuz etkilenmektedir. Bir diğer boyutu ise maliyet açısından önemli bir sorun teşkil etmektedir. Kısaca gemi kaptanları ile armatör ilişkileri optimum seviyede olması her iki taraf için önem arz etmektedir.

#### **Uzak yol (Yabancı Bayraklı) Gemi Kaptanlarına Öneriler**

- Uzakyol gemi kaptanlarına en fazla etkinin bayrak olması nedenlerinden birisi, daha evvelki bölümde de bahsettiğimiz gibi sosyal hakların yanı sıra uluslararası saygınlık ve ticari imajın vermiş olduğu etki nedeniyle getirmiş olduğu avantajlarla birlikte; gemi kaptanlığı takım ruhu yaratması ve verimlilik performans ikilisinin sürekliliğinin sağlanması gerekmektedir.
- GOC sertifikası diye adlandırılan belgelerin, gemi kaptanlarının telsiz telefon sertifikası olarak liman otoriteleri bakımından istenen belgeler olup ,gemi kaptanlarının bu konuda eğitim gördüğünü belirten belgelerdir. Görüldüğü gibi gemi kaptanlarının sadece yüksek eğitimi bitirmekle yeterli olmadığı anlaşılmış; diğer yardımcı konularda da ayrı



bir eğitimden geçmesi ve bilgilerinin yenilenip geliştirilmesine önem verilmektedir. Bu olguyu etkileyen faktörlerin başında deniz kazalarının maddi boyutu ile çevre kirliliğinin yaratmış olduğu çok büyük ödenmesi nerdeyse mümkün olmayan zararlara yol açmasıdır. (Örneğin tanker kazalarının yaratmış olduğu kirlilik ve doğada yaratmış olduğu korkunç tahribatlar). Bu nedenle uzakyol kaptanları kendilerini her türlü eğitime hazır tutmaları ve gerek uluslararası kuralların getirmiş olduğu zorunluluklar ve gerekse liman otoritelerinin denetiminin zorunlu kıldığı kuralların dışında gemi kaptanları kendilerini iyi yetiştirmeleri için belli aralıklarla kendilerini geliştirecek olan seminer ve eğitim faaliyetlerine önem vermesi gerekmektedir.

- STWC (Standards of Training, Certification and Watchkeeping for seafarers) belgeleri, gemi personeli üzerinde etkili olmasının nedeni ise, gemi adamlarının denizde çalışırken gemideki talimlerin dışında da bilinçli ve eğitilmiş olması gerekliliği üzerinde durularak gemi adamlarının bu tip eğitimden geçirilip sertifikalandırılması üzerinde durulmuştur. Genel anlayış harmonisine bakıldığında gerek gemi kaptanları ve gerekse gemiadamları devamlı ve sürekli eğitimden geçirilmesi, bilgilerin sınanıp geliştirilmesi ve eğitilmiş denizcilerin denizde dolaşmasının yararlı olacağı esprisinden hareket edilmiştir. Bu gerçekler ışığında uzakyol kaptanları gemi adamlarının sertifikalı olmasına ve gerekli eğitimi alıp denizde de devam etmesine olanak sağlamalıdır. Bunun gereği olarak da role talimleri ve diğer eğitsel konularda gemi adamlarına yardımcı olmalıdırlar.
- Uzakyol kaptanları kamara personelinin sorunlarına dikkat ve özen göstermeli; ağır şartlarda çalışan gemi personeli iyi bir yemek yiyebilmek, yaşamış olduğu alanların temiz ve bakımlı olması moral boyutunda önemli derece etkilemektedir. 24 saati aynı kısıtlı alanlarda geçen insanların eğlence olarak nitelendirdiği iyi yemek yiyebilmesi yanında tertemiz bir ortamda gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Bunun



uzun yolculuklar yapan gemide çok önemli bir yeri olduğu unutulmamalıdır. Bu perspektifte, kamara personelinin verimliliği her zaman en üst düzeyde olmalıdır. Denizli havalarda kamara personelinin iyi yemek yapıp servis yapması ve bunu iyi bir şekilde sunması gemi personelinin verimlilik ve huzur ortamında çalışmasını sağlamaktadır.

- Uzakyol gemileri genelde kiraya (Charter) verilmektedir. Bu nedenle gemi kaptanlarının gerek armatör ve gerekse kiracı arasında bir elçi durumda olan armatörün dolaylı temsilcisi durumundadır. Bu aşamada gemi kaptanı hem gemi personeli hem armatörün bu ticari ilişki yüzünden olumsuzluklar yaratılmaması için gayret sarf eder. Bu gayret sarf etme sırasında gemi huzuru bozulmaması için gemi kaptanları kiracı ile yapılan sözleşmelerin gereklerini iyice anlayıp uygulaması gerekmektedir. Kısaca kiraya verilen gemilerde uzakyol kaptanları kira sözleşmelerini iyi anlayıp uygulamaları tereddüdü gerektirecek durumlarda ise gemi armatörünü arayarak tereddüde gerektirecek herhangi bir olaya sebebiyet vermemesi gerekmektedir. Bu gereklilik ise yine iyi bir eğitim ve tecrübe ile mümkün olmaktadır. Özellikle denizcilik ve uluslararası lisan olan İngilizce lisanını iyi bilmek ve denizcilik İngilizce'sini (Marine Vocabulary) bilmek zorundadır. Bu nedenlerden dolayı uzakyol kaptanları İngilizce'lerini her zaman geliştirecek yayınlar, eğitsel faaliyet, seminer ve kurslara katılmalıdır.
- Uzakyol seferi yapan gemilerde, personelin sağlığı ve verimliliği açısından önem taşıyan kumanya (yiyecek) durumu çok önemli olup, gemiye alınan yiyeceklerin son derece sağlıklı olması ve aynı şekilde sağlıklı olarak gemi kumanyalığı olan sebzelik ve etliklerin yer aldığı buzdolaplarına yerleştirilmesi ve bakımlarının sürekli olarak yapılmasını sağlamak, aynı şekilde kuru kumanyalık diye adlandırılan bakliyat ve konserve yiyeceklerinin bakımı ve kontrolü gemi adamlarının sağlığı açısından çok önemli olmaktadır. (Özellikle konserve yiyeceklerinin hitam tarihleri ile et cinsi yiyeceklerinin sıhhatli bir ortamda olmaları

önemlidir. Gemide olacak olan herhangi bir zehirlenme yada hastalık geminin seyrini ve selametini etkilediği gibi maddi zararlara da yol açmaktadır. Bu nedenle gemi kumanyası yeterli olması ve genel anlamda sağlıklı ve temiz bir ortamda sunulabilmesi için gerekli özen ve ihtimamın gösterilmesi gerekmektedir.

- Uzakyol seferi yapan gemilerde, geminin yaşam mahalli olan (Accommodation), gemi personelinin boş vakitlerini geçirildiği tekrar göreve gittiği yerlerdir. Personelin kendisini göreve hazırladığı yer olarak düşünülmelidir. Bu nedenle yaşam mahallinde gemi salonları, spor salonları ve yüzme salonları olması uzakyol seferini gerçekleştiren gemilerde önemli bir yer tutmaktadır. Bir başka deyişle iyi dinlenmiş olan birey işine huzur ve verimli olarak gitmektedir. Bu amaçla uzak sefer yapan gemilerde gemi salonlarının iyi düzenlenmesi ve bakımlı olması gerekmektedir. Her uzakyol gemisinde bu olanaklar olması mümkün görünmese de, bunun yaratılması için gemi kaptanı boş bir alanda masa tenisi, kütüphane yada barfiks, halter ve yay çekilecek yerlerle, satranç ve diğer oyunların oynanacağı uygun alanlar yaratılmalıdır. Hatta gemi ambar kapakları arasında boş kalan bölümlerde havuz yapılmasını düşünülmelidir. Böylece gemiadamları boş vakitlerini iyi bir şekilde değerlendirirse, verimlilik ve motivasyon boyutunda önemli derecede katkı sağlar.

#### **Gemi Donatan Ofislerine (Head Office) Öneriler**

- Gemi ofisleri, gemi kaptanlarının verimli çalışmasını sağlamak en temel görevleri arasında yer almaktadır. Bu nedenle gemi kaptanlarının performansına etki edecek nedenleri iyi bilmesi gerekmektedir. Bunun içinde tek şart eğitimidir. Stres yönetimini iyi bilmek ve uygulamaktan geçmektedir. Yada son yıllarda stres danışmanlığı olan ülkelerdeki gibi stres



danışmanlığı ile bu sorunları minimize etmektedir. Kısaca gemi ofislerinde yer alan personelin bu konuda kendilerini yetiştirmelidirler.

- Uzakyola çalışan gemiler kira sözleşmesi yapılırken, gemi kaptanlıklarının tam anlamıyla bilgilendirilmesi gereğini asla unutmamalı ve gemi kaptanının iyice anlamış olduğundan mutlaka emin olmalıdır.
- Uzakyol yapan gemilere gönderilecek gemiadamları uluslararası kuralların gerektirdiği tüm sertifikaları taşıması ve seçici davranılması gereği vardır.
- Uzak yol yapan gemiler yapacağı seferin iklim şartları ve uğrak limanları düşünülerek, gemi personeli ve kaptanın bu konuda gerekli yardım ve kolaylıkların sağlanması için karşılıklı görüşler doğrultusunda gerekli düzenlemelerin yapılmasında büyük faydalar vardır.
- Gemi ofisleri çalıştırdığı gemi tipi, yaşı ve gemi yapısını dikkate alarak, gemi kaptanı ile birlikte gerekli maaş ve gerekli ekonomik koşulları birlikte hazırlamalıdır.
- Gemi ofisleri, gemiadamları eğitsel faaliyetlerini ve uluslararası kurallara uygun şekilde tüm kuralların yerine getirilmesi için, gerekli tüm denetim ve gözetim mekanizmasını gemi kaptanlarıyla birlikte eksiksiz olarak yerine getirmeğe özen göstermelidir.
- Gemi ofisleri yukarıdaki önemleri alırken kendi ofis personelinin de gemi kaptanlarının da devamlı olarak eğitim ve seminerlerden yararlanacak şekilde gerekli önemleri alması gerekmektedir.
- Kısa sefer yapan gemi ofisleri, gemi kaptanlarının aynı limanlar arasında devamlı çalışması nedeniyle “monotonluk” etkisi nedeniyle olumsuz etki yapmaktadır. Bu tip çalışma şartlarında gemi kaptanları dönüşümlü olarak değiştirilmesi yada eğitsel faaliyetlerin yer aldığı seminer yada kurslarla



eğitimlerinin kalitesini artırmak olmalıdır. Kısaca monotonluğun oluşmaması için gemi kaptanlarının çalışma şartlarında değişiklik yaratacak faaliyetleri gerçekleştirmek gerekmektedir.

- Kısa sefer yapan gemilerin yaşlı ve modern bir yapıda olmaması nedeniyle, çalışma şartlarının ağırlaşması anlamını taşımaktadır. Bu nedenle, gemi çalışanlarının sosyal haklar ve diğer kumanya, maaş v.s. gibi şartların gözden geçirilerek yeniden düzenlenmesinin gerekliliği vardır. (Örneğin, sosyal sigorta güvencelerinin sağlanması yada varsa geliştirilme yapılması gereği üzerinde durulmalıdır).
- Kısa sefer yapan gemilerin yaşlı ve modern bir yapıda olmaması nedeniyle, çalışma şartlarının ağırlaşması anlamını taşımaktadır. Bu nedenle, gemi çalışanlarının sosyal haklar ve diğer kumanya, maaş v.s. gibi şartların gözden geçirilerek yeniden düzenlenmesinin gerekliliği vardır. (Örneğin, sosyal sigorta güvencelerinin sağlanması yada varsa geliştirilme yapılması gereği üzerinde durulmalıdır).
- Gerek kısa sefer yapan gemi olsun gerekse uzun sefer yapan gemi olsun, gemi ofisleri gemi adamlarını ve kaptanını seçerken en önemli noktanın; tüm gemi personeli ve kaptanın liman otoriteleri ve uluslararası kuralların gerektirdiği bütün şartlar uygun olmasına dikkat ve özen göstermeli elden geldiğince seçici davranılmasına özen göstermelidir. Dikkatli ve özenli seçim kaliteyi getirerek gemi ve ofisinin ticari hayat tarzını da yükselteceği düşüncesi ile hareket edilmeli ve bu konuda ödün verilmemelidir..

## KAYNAKÇA

- ACARER, Tayfur. Özkan Poyraz, Sıtkı Ustaoglu ve Bilal Emiroğlu.(1999).  
İstanbul: GMDSS, İTÜ Denizcilik Yayınları
- ANKAY, Aydın.(1998). **Ruh Sağlığı ve Davranış Bozuklukları**, Ankara Turhan Kitabevi
- ARMSTRONG, Michael.(1987). **Personnel Management Practice**, London: Kogan Page
- ARNOLD, J and Cooper, C.L. and Robertson I. (1989). **Work Psychology Understanding Human Behavior in the Workplace**, New Jersey: New Jersey: Prentice Hall, Third Edition.
- ARNOLD, Hugh H. and Daniel C. Feldman.(1986). **Organizational Behavior**, New York: McGraw Hill Book Co.
- ATAAY, İ.Durak.(1985). **İş Değerleme ve Başarı Değerleme Yöntemleri**, İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayını, No 3309.
- AVCI, Nabi. (1990). **Enformatik Cehalet**, Ankara: Rehber Yayınları.
- BALTAŞ, Acar ve Zuhale Baltaş.(1993). **Stres ve Başa Çıkma Yolları**, İstanbul: Remzi Kitabevi .
- BALCI, Ali. (2001). **Sosyal Bilimlerde Araştırma, Yöntem, Teknik ve İlkeler**, Ankara : Pegem A Yayınevi.
- BELİRDİ, Nusret, (1988). **Radar**, İstanbul: İ.T.Ü. Denizcilik Fakültesi Yayınları
- BİNGÖL, Dursun.(1990). **Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler**, Erzurum: Atatürk Üniversitesi Yayınları No: 676.
- BRAHAM, Barbara J.(1998). **Ruh Sağlığı ve Davranış Bozuklukları**, Ankara: Turhan Kitabevi.
- CAN, Halil.(1992). **Organizasyon ve Yönetim**, Ankara: Adım Yayıncılık.
- CERTO, Samuel C. (1992). **Modern Management; Quality, Ethics, and Global Environment**, Boston: Allyn and Bacon, Fifth Edition.
- CHIA, Mantak.(1999). **Stresi Canlılığa Dönüştürmenin Taocu Yolları**, İstanbul: Drahma Yayınları.

- CÜCELOĞLU, Doğan.(1992). İstanbul: **İnsan ve Davranışı, Remzi** Kitabevi Yayınları.
- DAFT, Richard L.(1997). **Management**, Orlando: Dreyden Press, Fourth Edition.
- DAVIS, Keith and John W. Newstrom.(Yayın tarihi belirtilmemiş). **Organizational Behavior, Human Behavior at Work**, New Jersey: Mc. Graw- Hill Inc, Ninth Edition.
- DAVIS, Keith.(1988). **İşletmelerde İnsan Davranışı; Örgütsel Davranış**, (Çev. Kemal Tosun ve diğerleri), İstanbul: İşletme Fakültesi Yayını No: 199, 3. Bası.
- DİCLE, Ülkü.(1982). **Yönetimsel Başarının Değerlendirilmesi ve Türkiye Uygulaması**, Ankara: ODTU İdari İlimler Fakültesi, Yayın No: 43
- DRAFKE, Michael W. and Stan Kossen.(1998). **The Human Side of Organizations**, New York: Addison Wesley Longman, Inc.
- DRUCKER, Peter.(1954). **The Practice of Management**, New York: Harper and Row Publisher.
- ERDOĞAN, İlhan.(1991). **İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri**, İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları No: 248.
- ERDOĞAN, İlhan.(1994). **İşletmelerde Davranış**, İstanbul: Beta Yayınevi,4. Bası.
- ERDOĞAN, İlhan.(1996). **İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış**, İstanbul: Avcıol Basım- Yayım.
- ERTEKİN, Yücel.(1993). **Stres ve Yönetim**, Ankara: Türkiye Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları No:253.
- GEÇTAN, Engin.(2000).**Psikodinamik Psikiyatri ve Normaldışı Davranışlar**, İstanbul: Remzi Kitabevi.,15. Bası
- GEORGE, Jennifer M. and Gareth R. Jones.(1999).**Understanding and Managing Organizational Behavior**, Massachusetts: Addison Wesley Publishing Co., Second Edition.
- GIBSON, James L. John M. Ivancevich and James H. Donnely Jr.(1988). **Organizations; Behavior, Structure, Processes**, Plano/Texas:



- Business Publications, Sixth Edition.
- HELLIRIGEL, Don; John W. Slocom Jr. and Richard W. Woodman.  
(1995). **Organizational Behavoir**, New York: West Publishing Co
- HICKS, Herbert G. and C. Ray Gullet.(1981). **Organizasyonlar: Teori ve Davranış**, (Çev. Besim Baykal), İstanbul: İ.İ.T.İ.A. İşletme Bilimleri Enstitüsü Yayınları No:1.
- HODGETTS, Richard M.(1999). **Yönetim: Teori, Süreç ve Uygulama**, (Çev.Canan Çetin ve Esin Can Mutlu), İstanbul: Beta Yayınevi.
- IVANCEVICH, John M. and Michael T. Matteson.(1990). **Organizational Behavior and Management**, N.Y.: Richard D. Irwin, Inc., Second Edition.
- İNAYET, Pehlivan.(1995). **Yönetimde Stres Kaynakları**, Ankara: Pegem Yayınları .
- KREITNER, Robert and Angelo Kinicki.(1989). **Organizational Behavior**, N.Y.: Richard D. Irwin, Inc.
- LEAP, Terry L. and Michael D. Crino.(1993). **Personnel/ Human Resource Management**, New York : Mac Millian Publishing Co., Second Edition.
- LEAP, Terry L. and Michael D. Corino.(1990). **Personnel/ Human Resource Management**, New York: Mac Millian Publishing Co.
- MATTESON, Michael T. and John M. Ivancevich.(1982). **Managing Job Stress and Heath; The Intelligent Person's Guide**, New York: The Free Press.
- Mc AFEE, R. Bruce and Paul J. Champagne.(1987). **Organizational Behavior A Manager's Wiew**, New York: West Publishing Company.
- MITCHELL, Terence R. and James R. Larso Jr.(1987). **People in Organizations; An Introduction to Organizational Behavior**, New York: McGraw-Hill Book Company, Third Edition.
- NOE, Raymond A.(1999). **İnsan Kaynaklarının Eğitim ve Gelişimi**, İstanbul: Beta Yayınevi, 1. Bası.
- ORGAN, Dennis W. and Clay Hammer.(1982). **Organizational Behavior; An**

- Applied Psychological Approach**, Plano/ Texas: Business Publication, Inc., Revised Edition.
- ROBBINS, Stephan P.(1989). **Organizational Behavior; Concepts, Controversies, and Applications**, New Jersey: Prentice Hall Inc., Fourth Edition.
- ROBERT, P. Vecchio.(1987).**Organizational Behavior**, N.Y.: The Drayn Press, Rinehart and Winston Inc.,Second Edition.
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat ve Melek Tüz.(1998). **Örgütsel Psikoloji**, Bursa: Alfa Yayınları., 3. Basım.
- SCHERMERHORN, Jr. John R. James G. Hunt and Richard N. Osborn.(1988).  
----- **Managing Organizational Behavior**, New York: John Wiley and Sons Inc.,Third Edition.
- **Managing Organizational Behavior**, New York: John Wiley and Sons, Inc., Fifth Edition.(1994)
- **Organizational Behavior**, New York: John Wiley and Son Inc., Sixth Edition. (1997)
- ŞİMŞEK, M. Şerif.(1999). **Yönetim ve Organizasyon**, Ankara: Nobel Yayıncılık., 5.Basım.
- SÜYGEN, Yücel. (1983). **Kaptanın Kılavuzu**, İstanbul: Erciyes Matbaası
- TOKAY, Tülay.(2000). **Örgütsel Stres ve Performans İlişkisi (Bir Uygulama)**, İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü., (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).
- TUTAR, Hasan.(2000).**Kriz ve Stres Ortamında Yönetim**, İstanbul: Hayat Yayıncılık ve İletişim
- TORRINGTON, Derek and Laura Hall.(1987). **Personnel Management; A New Approach**, New Jersey: Prentice Hall Inc.,Englewood Cliffs.
- UYARGİL, Cavide.(1994). **İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi**, İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları No: 262.
- WERTHER Jr., William B. and Kaith Davis.(1985). New York: Mac Graw-Hill Book Co., Second Edition.
- WILLIAMS, J. Clifton.(1982). **Human Behavior in Organizations**, Ohio: South Western Publishing., 2nd Edition.

## MAKALELER VE BİLDİRİLER

- ADLER, Jerry. *Stress*, **Newsweek Gazetesi** (28 Aralık 1999), s.(2).
- BUDAK, Gülay. *Farklı Yönetim Basamaklarındaki Yöneticilerin Strese Yatkınlık Eğilimleri-A Tipi Davranış*, **MESS İşveren Gazetesi** (Ekim 1999), s.( 74).
- BUMİN, Birol ve Arzu Şengül. *İnsan Kaynaklarının Değerliliği ve Organizasyonlarda Role Dayalı Stres Kaynakları Üzerine Bir Araştırma*.
- 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi** (Nevşehir: 25-27 Mayıs 2000), s.(571).
- CAVANAGH, M. E. *What you don't know about stress*. (July 1988), s.(95-98).
- CONNOR, Patrick E. and Charla Hart Vorley. *Managing Organizantiol Stress*. **Business Quarterly**, Vol. 56, (Summer 1991), s.(61).
- COOPER, Cary L. and Sue Cartwright. *Stress- Management Interventions in the Workplace: Stress Counselling and Stress Audits*. **British Journal of Guidance and Counselling**, Vol.22, (1),(1994), s.(65).
- CORLETT, E. N. and J. Richardson. *Stress, Work Desing and Productivity*. **John Willy and Sons**, (New York: 1991). s.(118).
- ÇETİNER, Ömer. *Deprem Sonrası Stres Yönetimi*. **MESS Mercek İşveren Gazetesi** ( Ekim 1999),s.(12).
- DeFRANK, Richard S. and Jhon Ivancevich. *Stress on The Job: Execuvity Update*. **The Academy of Management Executive**, Vol 12, (3),(3 August 1998),s.(55).
- ÖZKALP, Enver. *Örgütlerde Kültürel Sorunlar ve Örgüt Kültürünün Korunmasında ve Geliştirilmesinde Uygulanabilecek Programlar*. **Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, **A.Ü. Yayın No: 1173**, İİBF Yayın No: 163, Cilt: XV, (1-2),s.(453).
- ERDİL, Oya. *İşgörenlerin Performans Yönetiminde Yeni Yaklaşımlar ve Sanayi*



*İşletmelerinde Bir Uygulama. Akdeniz Ü. İİBF, 6. Ulusal İşletmecilik Kongre Sunusu.* ( 12-14 Kasım 1998), s.164-165.

- KALDIRIMCI, Nurettin. *Örgütsel Davranış Açısından Stres. Erciyes Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (5), (Aralık 1983), s.(83-88).
- PAKSOY, Mahmut. *İşletmelerde Stres, A ve B Tipi Davranış (Kişilik). İşletme Fakültesi Dergisi*, (5), (Kasım 1986), s.(102).
- PERREWE, P. L. and F. A. Victory. *Combating Job Stress. Training and Development Journal*, (April 1988), s.(84-85).
- SANDER, Joseph C. Daniel L. Fulks and James K. Knobelt. *Stress and Stress Management in Public Accounting. The CPA Journal*, (August 1995), s.(46).
- SIWOLOP, Sana Reginald Rhein and Joe Weber. *Stress: The Americans are Failing. Business Week*, (18 April 1988), s.(74).
- SULLIVAN, Sherry E. and Rabi S. Bhagat. *Organizational Stress, Job Satisfaction and Job Performance: Where do we go from here?, Journal of Management*, Vol.18, (2), ( June 1992), s.(357-359).
- THOMPSON, Dennis. *Wellness Programs Work for Small Employers, too. Personnel*, Vol.67, (3), (3 March 1990), s.(26).
- TORUN, Alev. *Stres ve Tükenmişlik. Endüstri ve Örgüt Psikolojisi, Türk Psikoloğlar ve Kalder Kalite Derneği Ortak Yayını*, (İstanbul:1996), s.(47).
- UMİKER, William O. *Stress Control: Your Role as Supervisor. Medical Laboratory Observer*, Vol. 60, (December 1985), s.(44).
- VIOLETTE, Goerge R. and Judy A. Violette. *Employee Wellness is Good Business. The CPA Journal*, Vol. 60, (12), (December 1990), s.(90).
- ZULAL, Aslı. *Stres. Bilim ve Teknik Dergisi*, (421),( Aralık 2002), s.(38-45).

## EKLER

## ANKET SORULARI

I. Geminizin Adı : .....

II. Çalıştığınız Hat : .....

III. Geminizin Deadweight : .....

IV. Geminizdeki Personel Sayısı : .....

(Hiç):1 (Az):2 (Orta):3 (Çok):4 (Tam):5

1. Mesleğinizde monotonluk varmı ? : (....) (....) (....) (....) (....)
2. Personel sorunlarının etkisi sizi ne kadar etkiler ? : (....) (....) (....) (....) (....)
3. Çalıştığınız hatta iklim şartları sizi ne kadar etkiler ? : (....) (....) (....) (....) (....)
4. Personel sorunlarında Makine Personelinin sorunları sizi ne kadar etkiler ? : (....) (....) (....) (....) (....)
5. Güverte Personeli sorunları sizi ne kadar etkiler ? : (....) (....) (....) (....) (....)
6. Kamara Personelinin sorunları sizi ne kadar etkiler ? : (....) (....) (....) (....) (....)
7. Zabitan sorunları sizi ne kadar etkiler ? : (....) (....) (....) (....) (....)
8. Geminin yapısından dolayı ne kadar etkilenirsiniz ? : (....) (....) (....) (....) (....)
9. Geminin Armatörle ilişkileri sizi nasıl etkiler ? : (....) (....) (....) (....) (....)
10. Geminin kiracı ile ilişkileri sizi ne kadar etkiler ? : (....) (....) (....) (....) (....)

11. Geminin yükle ilgili sorunları sizi nasıl etkiler ? : (....) (....) (....) (....) (....)
12. Gemideki maaş durumu personeli nasıl etkiler ? : (....) (....) (....) (....) (....)
13. Gemideki kumanya durumu personeli nasıl etkiler ? : (....) (....) (....) (....) (....)
14. Gemi bandırasının personel üzerindeki etkisi nedir ? : (....) (....) (....) (....) (....)
15. Gemi Zabitanın eğitim durumu, personele etkisi nedir ? : (....) (....) (....) (....) (....)
16. Gemi personelinin eğitim durumu, zabitan üzerindeki etkisi nedir ? : (....) (....) (....) (....) (....)
17. Gemideki Role Talimlerinin personele etkisi nedir ? : (....) (....) (....) (....) (....)
18. Gemideki Role Talimlerinin Zabitan üzerindeki etkisi nedir ? : (....) (....) (....) (....) (....)
19. STWC Belgelerinin personel üzerindeki etkisi nedir ? : (....) (....) (....) (....) (....)
20. ARPA Radarın Zabitan üzerindeki etkisi nedir ? : (....) (....) (....) (....) (....)
21. GOC Sertifikasının Zabitan üzerindeki etkisi nedir ? : (....) (....) (....) (....) (....)
22. GPS'in zabitan üzerindeki etkisi nedir ? : (....) (....) (....) (....) (....)
23. Gemideki salon ve sosyal amaçlı alanların personele etkisi nedir ? : (....) (....) (....) (....) (....)
24. Vardiya çalışan personelin gemi yönetime etkisi nedir ? : (....) (....) (....) (....) (....)
25. Mesai çalışan personelin gemi



- yönetime etkisi nedir ? : (....) (....) (....) (....) (....)
- 26.Gemi tipi (Tanker,v.s. gibi) sizi nasıl etkiler ? : (....) (....) (....) (....) (....)
- 27.Limanların personel üzerindeki etkisi nedir ? : (....) (....) (....) (....) (....)
- 28.Kötü hava şartları sizi nasıl etkiler ? : (....) (....) (....) (....) (....)
- 29.Personelin milliyeti sizi nasıl etkiler ? : (....) (....) (....) (....) (....)
- 30.Liman,Gümrük gibi işlemlerin personel üzerindeki etkisi nedir ? : (....) (....) (....) (....) (....)
- 31.Gemide Sextant kullanıyormusunuz? : (....) (....) (....) (....) (....)