



**T.C.**

**ONDOKUZ MAYIS ÜNİVERSİTESİ**

**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**İŞLETME ANA BİLİM DALI**

**ÖRGÜTSEL KÜLTÜRÜN ÖRGÜTSEL STRES ÜZERİNE  
ETKİSİ: GÜRCİSTAN DEVLET HASTANESİNDE BİR  
ARAŞTIRMA**

Yüksek Lisans Tezi

**Sopio CHIKVAİDZE**

Danışman

**Dr. Öğr. Üyesi. Tuba BEKİŞ**

Samsun, 2019

**T.C.**  
**ONDOKUZ MAYIS ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANA BİLİM DALI**

**ÖRGÜTSEL KÜLTÜRÜN ÖRGÜTSEL STRES ÜZERİNE**  
**ETKİSİ: GÜRCİSTAN DEVLET HASTANESİNDE BİR**  
**ARAŞTIRMA**

Yüksek Lisans Tezi

**Sopio CHIKVAİDZE**

Danışman

**Dr. Öğr. Üyesi. Tuba BEKİŞ**

Samsun, 2019

## **BİLİMSEL ETİK BİLDİRİM**

Hazırladığım yüksek lisans tezinin/doktora tezinin bütün aşamalarında bilimsel etiğe ve akademik kurallara riayet ettiğimi, çalışmada doğrudan veya dolaylı olarak kullandığım her alıntıya kaynak gösterdiğimi ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, yazımda enstitü yazım kılavuzuna uygun davranıldığını taahhüt ederim.

26 /06 / 2019

Sopio CHIKVAİDZE



## TEZ KABUL VE ONAYI

Sopio CHİKVAİDZE tarafından hazırlanan ‘Örgütsel Kültürün Örgütsel Stres Üzerine Etkisi: Gürcistan Devlet Hastanesinde Bir Araştırma’ başlıklı bu çalışma, ..... tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda oy birliğiyle / oy çokluğuyla başarılı bulunarak jürimiz tarafından Yüksek Lisans Tezi Çalışması olarak kabul edilmiştir.

İmza

Başkan:.....  
Üye:.....  
Üye:.....

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylıyorum.

\_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

Enstitü Müdürü (İmza ve Mühür)





## ÖZET

### ÖRGÜTSEL KÜLTÜRÜN ÖRGÜTSEL STRES ÜZERİNE ETKİSİ: GÜRCİSTAN DEVLET HASTANESİNDE BİR ARAŞTIRMA

Sopio CHİKVAIDZE

Ondokuz Mayıs Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans, Haziran/2019

Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Tuba BEKİŞ

Bu çalışmada örgütsel kültürün örgütsel stres üzerindeki etkisi incelenmiştir. Örgütsel kültürün (Yenilikçi, Klan, Bürokratik ve Adhokrası) bağımsız değişkenlerinin örgütsel stresin (İşle İlgili Stres Kaynakları, Örgüt Yapı ve Politika İle İlgili Stres Kaynakları ve Rol, İlişki ve Kişilik yapıları ile İlgili Stres Kaynakları) bağımlı değişkenleri üzerindeki doğrusal etkileri araştırılmıştır. Bu amaç doğrultusunda, Gürcistan’da bir devlet hastanesinde 734 çalışana anket dağıtılmıştır, ancak 410 anket geri alınmıştır, eksik ve hatalı kodlamalardan dolayı 350 tane anket araştırmaya dahil edilmiştir. Araştırma tamsayım yapılmıştır ve nicel araştırma yürütülmüştür.

Araştırmada veri toplama aracı olarak çalışanların sahip olduğu örgütsel kültürünü ölçmek amacıyla “Örgütsel Kültür Ölçeği” ve Örgütsel stres algılama düzeylerini ölçmek amacıyla “Örgütsel Stres Ölçeği” kullanılmıştır. Toplanan veriler SPSS 23 istatistiksel paket programı ile analiz edilmiştir. Söz konusu verilere T-Testi, ANOVA, Korelasyon ve Regresyon analizleri uygulanmıştır.

Araştırma sonuçlarına göre stres algılama düzeyleri çeşitli demografik özelliklere göre farklılıklar göstermektedir. Ancak yaş ve kurumdaki pozisyonlara göre çalışanların stres algılama düzeyleri anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Ayrıca yenilikçi, bürokratik ve Adhokrası örgütsel kültürler, işle ilgili, yapı ve politika ile ilgili ve rol ile ilgili örgütsel stresi pozitif yönde etkilemektedir; klan örgütsel kültür, işle ilgili, yapı ve politika ile ilgili ve rol ile ilgili örgütsel stresi negatif yönde etkilemektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Yenilikçi Kültür, Klan Kültür, Bürokratik Kültür, Adhokrası Kültür, İş ile İlgili Stres, Yapı ve Politika İle İlgili Stres, Rol ile İlgili Stres.

## ABSTRACT

### THE EFFECT OF ORGANIZATIONAL CULTURE ON ORGANIZATIONAL STRESS: A RESEARCH IN GEORGIA STATE HOSPITAL

Sopio CHIKVAIDZE

Ondokuz Mayıs University, Social Sciences Institute

Department of Business Administration, Master of Arts, June/2019

Supervisor: Asst. Prof. Tuba BEKİŞ

The effect of organizational culture on organizational stress was examined in this study. The immediate effects of the independent variables of organizational culture (Innovative, Clan, Bureaucratic and Adhocracy) on the dependent variables of organizational stress (Occupational Stress Sources, Stress Sources Related to Organizational Structure and Policy and Stress Sources Related to Role, Relationship and Personality Structures) were investigated. With this purpose, a survey was handed over to 734 employees in a state hospital in Georgia, but 410 surveys were received back and 350 surveys were included in the study due to incomplete and incorrect coding. The research was done with complete enumeration and a quantitative research was conducted.

As data collection tool in the study, “Organizational Culture Scale” was used to measure the organizational culture of the employees, and “Organizational Stress Scale” was used to measure the organizational stress perception level. The collected data was analyzed with SPSS 23 statistical software package. T-Test, ANOVA, Correlation and Regression analyzes were applied to these data.

According to the results of the research, stress perception levels vary according to various demographic characteristics. However, the stress perception levels of employees do not show a significant difference according to age and positions. Moreover, innovative, bureaucratic ve Adhocracy oriented organizational cultures positively affects organizational stress related to occupation, structure and policy and role. Clan organizational culture negatively affects organizational stress related to occupation, structure and policy and role.

**Key Words:** Innovative Culture, Clan Culture, Bureaucratic Culture, Adhocracy Culture, Occupational Stress, Stress Related to Structure and Policy, Stress Related to Role.

## TEŞEKKÜR

Bu Y¼ksek lisans çalışma s¼resince tez baŐlıĐı seçiminden tezin bitimine kadar sabırla kendi tecr¼besi ve bilgisi ile bana yol veren, tezin yapısının g¼çlendirilmesinde ve araştırma kısmında destek ve yardımlarını esirgemeyen tez danıŐmanım Sayın Dr. ŐĐr. Üyesi Tuba BEKİŞ'e, desteklerini her zaman hissettiğim arkadaşlarıma, özellikle Talat ALIZADA'ya, Őemistan FERHADOV'a, Mehmet ÇETİN'e ve Lia BOLKVADZE'ye, T¼m eğitim-ŐĐretim boyunca sabırla destek veren sevgili anne ve babama sonsuz teŐekk¼r ederim.

Sopio CHIKVAİDZE

Samsun, 2019

## İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	iii
ABSTRACT .....	iv
TEŞEKKÜR .....	v
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xi
TABLolar LİSTESİ.....	xii
KISALTMALAR .....	xiii
GİRİŞ .....	1

### BİRİNCİ BÖLÜM

#### ÖRGÜTSEL KÜLTÜR

1.1. Kültür Tanımı .....	4
1.2. Örgüt Kültürünün Tanımı .....	6
1.3. Örgüt Kültürünün Önemi .....	8
1.4. Örgüt Kültürünün Unsurları .....	10
1.4.1. Kurucu Bireyler .....	10
1.4.2. Personel Seçimi .....	12
1.4.3. Üst Yönetimin Davranışları .....	13
1.4.4. Sosyalleşme .....	13
1.5. Kültürle İlgili Diğer Öğeler .....	13
1.5.1. Değerler .....	15
1.5.2. Normlar .....	16
1.5.3. İnançlar .....	16
1.5.4. Lider ve Kahramanlar .....	17
1.5.5. Semboller .....	17
1.5.6. Dil .....	17
1.5.7. Seremoniler .....	18
1.5.8. Öykü ve Efsaneler .....	18
1.6. Örgüt kültürün Düzeyleri .....	19
1.7. Örgüt Kültürünü Etkileyen Faktörler .....	21
1.7.1. Örgüt Kurucu, Lider ve Yöneticilerin Etkisi .....	21
1.7.2. Örgütün İç Çevresinin Etkisi .....	21
1.7.3. Örgütün Dış Çevresinin Etkisi .....	21
1.7.4. Yönetim Uygulamaları .....	22

1.7.5. Ulusal Kültürün Etkisi .....	22
1.8. Örgüt Kültürünün özellikleri .....	22
1.9. Örgüt Kültürünün İşlevleri .....	24
1.10. Örgüt Kültürünün Boyutları .....	27
1.11. Örgütsel Kültür Modelleri .....	28
1.11.1. Kilmann Modeli .....	28
1.11.1.1. Bürokratik Kültürler .....	28
1.11.1.2. Yenilikçi Kültürler .....	29
1.11.2. Quinn ve Cameron Modeli .....	29
1.11.2.1. Piyasa Kültür Tipi .....	32
1.11.2.2. Adhokrasi Kültür Tipi .....	32
1.11.2.3. Klan Kültür Tipi .....	32
1.11.2.4. Hiyerarşi Kültür Tipi .....	33

## İKİNCİ BÖLÜM

### STRES VE STRESE YOL AÇAN FAKTÖRLER

2.1. Stres Kavramı ve Tanımı .....	35
2.2. Stres Süreci ve Aşamaları .....	38
2.2.1. Stres Süreci .....	38
2.2.2. Stres Aşamaları .....	39
2.3. Örgütsel Stres .....	41
2.4. Stres Kaynakları .....	45
2.4.1. Bireysel Stres Kaynakları .....	45
2.4.1.1. Kişilik .....	45
2.4.1.2. Yaş .....	50
2.4.1.3. Cinsiyet .....	50
2.4.1.4. Aile Yapısı .....	51
2.4.1.5. Ekonomik Şartlar .....	51
2.4.2. Örgütsel Stres Kaynakları .....	52
2.4.2.1. İşin Niteliği ile İlgili Stres Kaynakları .....	56
2.4.2.1.1. İşin Monotonluğu .....	56
2.4.2.1.2. Aşırı veya Yetersiz İş Yükü .....	56
2.4.2.1.3. Çalışma Düzeniyle İlgili Stres kaynakları .....	57
2.4.2.1.4. Fiziksel Koşullar .....	58

2.4.2.1.5. Tehlikeli İş Ortamı .....	59
2.4.2.1.5.1. Çalışanlara Enfeksiyon Bulaşma Riskleri.....	59
2.4.2.1.5.2. Radyasyon Ortamında Çalışma ve Radyasyona Maruz Kalma .....	59
2.4.2.2. Örgütsel Rol ile İlgili Stres Kaynakları.....	60
2.4.2.2.1. Rol Belirsizliği.....	60
2.4.2.2.2. Rol Çatışması.....	60
2.4.2.3. Örgütsel İlişkiler ile İlgili Stres Kaynakları .....	61
2.4.2.3.1. Örgütsel İletişim .....	61
2.4.2.3.2. Mobbing .....	63
2.4.2.4. Örgütsel Yapı ile İlgili Stres Kaynakları.....	64
2.4.2.4.1. Örgüt Kültürü .....	64
2.4.2.4.2. Yönetim Şekli.....	65
2.4.2.4.3. Kariyer, Geliştirme ve Terfi .....	65
2.4.2.4.4. Performans Değerlendirme.....	67
2.4.3. Çevresel Stres Kaynakları.....	67
2.4.3.1. Ekonomik Sorunlar .....	68
2.4.3.2. Kentsel Sorunlar .....	68
2.4.3.3. Sosyo-Kültürel Çevre ve Teknolojik Değişim.....	69
2.5. Stresin Sonuçları.....	70
2.5.1. Stresin Bireysel Sonuçları.....	71
2.5.1.1. Fizyolojik Sonuçlar .....	72
2.5.1.2. Psikolojik Sonuçlar .....	73
2.5.1.2.1. Depresyon.....	73
2.5.1.2.2. Uyku Düzeninin Bozuklukları.....	74
2.5.1.3. Stresin Davranışsal Sonuçları .....	75
2.5.2. Stresin Örgütsel Sonuçları .....	75
2.5.2.1. İşe Devamsızlık.....	77
2.5.2.2. Performans Düşüklüğü.....	77
2.5.2.3. İşgücü Devri .....	78
2.5.2.4. İş Kazaları .....	79
2.6. Stres Yönetimi Yöntemleri.....	80
2.6.1. Bireysel Stres Yönetimi Yöntemleri.....	81
2.6.1.1. Gevşeme Yöntemleri.....	82

2.6.1.2. Meditasyon ve Yoga Tekniği .....	85
2.6.1.3. Zaman Yönetimi.....	85
2.6.1.4. Sosyal Destek .....	86
2.6.1.5. Egzersiz .....	88
2.6.1.6. “Değiştir-Kabul Et-Boşver-Yaşam Tarzını Yönet” (DKBY) Modeli	89
2.6.1.7.Sağlıklı Beslenme.....	90
2.6.2. Örgütsel Stres Yönetiminin Önemi .....	94
2.6.3. Örgütsel Stres Yönetimi Yöntemleri .....	96
2.6.3.1. İş Koşullarının İyileştirilmesi.....	97
2.6.3.2. İşin Zenginleştirilmesi.....	98
2.6.3.3. Kararlara Katılma ve Yöneticilerin Yapması Gereken Görevleri.....	98
2.6.3.4. Kariyer Yükselme ve Yönetimi .....	100
2.6.3.5. Örgütsel Rollerin Belirlenmesi ve Çatışmaların Azaltılması.....	102
2.6.3.6. Stres Yönetimi Eğitimi.....	103
2.6.3.7. Ücret Yönetimi.....	104

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL KÜLTÜRÜN ÖRGÜTSEL STRES ÜZERİNE ETKİSİ:

#### GÜRCİSTAN DEVLET HASTANESİNDE BİR ARAşTIRMA

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	105
3.2. Araştırmanın Konusu ve Problemi .....	105
3.3. Araştırmanın Sınırlılıkları ve Varsayımları.....	106
3.4. Araştırma Modeli ve Hipotezlerine İlişkin Literatür Taraması.....	107
3.5. Araştırmanın Hipotezi ve Modeli.....	111
3.6. Araştırmanın Evreni .....	112
3.7. Araştırmanın Veri Toplama Yöntemi.....	113
3.8. Araştırma Bulgular .....	114
3.8.1. Demografik Bulgular .....	114
3.8.2. Anketin Güvenilirliği.....	115
3.8.3. Tanımlayıcı İstatistikler .....	116
3.8.4. Normallik Analizi .....	121
3.8.5. Açıklayıcı Faktör Analizi .....	121
3.9. Araştırmanın Hipotez Testlerine İlişkin Bulgular .....	126
3.9.1. Araştırmanın Birinci Hipotezine İlişkin Bulgular .....	126

3.9.1.1. Araştırmanın Birinci Hipotezine İlişkin Kolerasyon Analizi.....	126
3.9.1.2. Araştırmanın Birinci Hipotezine İlişkin Regresyon Analizi.....	127
3.9.2. Araştırmanın İkinci Hipotezine İlişkin Bulgular .....	131
3.9.2.1. Katılımcıların Cinsiyet Değişkenine Göre Stres Algılama Düzeylerinin Değerlendirilmesi .....	131
3.9.2.2. Katılımcıların Yaş Değişkenine Göre Stres Algılama Düzeylerinin Değerlendirilmesi.....	132
3.9.2.3. Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Stres Algılama Düzeylerinin Değerlendirilmesi.....	133
3.9.2.4. Katılımcıların Çalıştığı Sürelere Göre Stres Algılama Düzeylerinin Değerlendirilmesi.....	135
3.9.2.5. Katılımcıların Ücretlerine Göre Stres Algılama Düzeylerinin Değerlendirilmesi.....	139
3.9.2.6. Katılımcıların Kurumdaki Pozisyonlarına Göre Stres Algılama Düzeylerinin Değerlendirilmesi .....	142
<b>SONUÇ.....</b>	<b>146</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>150</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>165</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>179</b>

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Örgüt Kültürleri Nasıl Oluşur? .....	10
Şekil 2. Kültürün Katmanları .....	15
Şekil 3. Örgüt Kültürün Düzeyleri .....	20
Şekil 4. Örgütsel Kültür Tipleri İle İlgili Rekabetçi Değerler Modeli.....	31
Şekil 5. Stres Çemberi.....	39
Şekil 6. Genel Uyum Sendromu Modeli .....	40
Şekil 7. Araştırmanın Kuramsal Modeli ve Hipotezleri.....	111



## TABLolar LİSTESİ

Tablo 1. Davranış Biçimleri.....	47
Tablo 2. Stres Kaynakları.....	55
Tablo 3. Stresin Örgütler Üzerindeki Olumsuz Sonuçları .....	76
Tablo 4. Değiştir-Kabul Et-Boşver-Yaşam Tarzını Yönet Modeli.....	90
Tablo 5. Bireysel Düzeyde Stresle Başa Çıkma Yolları .....	94
Tablo 6. Demografik Özellikler .....	114
Tablo 7. Cronbach Alfa Katsayısı İlişkin Değerleri.....	116
Tablo 8. Örgüt Kültürü ve Örgütsel Stres Ölçeklerin Güvenirlik Analizi .....	116
Tablo 9. Örgüt Kültürü ve Örgütsel Stres Ölçeklerle İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler .....	117
Tablo 10. KMO Uygunluk Testi İçin Önerilen Kriterler .....	122
Tablo 11. Örgütsel Kültür Ölçeğine İlişkin Faktörler .....	123
Tablo 12. Örgütsel Kültür Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi .....	123
Tablo 13. Örgütsel Stres Ölçeğine İlişkin Faktörler .....	124
Tablo 14. Örgütsel Stres Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi.....	125
Tablo 15. H1 Hipotezi İçin Korelasyon Analiz Sonuçları .....	126
Tablo 16. H1a, H1b ve H2c Alt Hipotezler için Regresyon Analiz Sonuçları .....	128
Tablo 17. Katılımcıların Cinsiyetine Göre T-Testi Analizi .....	132
Tablo 18. Katılımcıların Yaş Değişkenine İlişkin Anova Analizi Sonuçları.....	133
Tablo 19. Katılımcıların Eğitim Durumuna Göre Anova Analiz Sonuçları .....	134
Tablo 20. Katılımcıların Eğitim Durumuna Göre Tukey Testi.....	135
Tablo 21. Katılımcıların Çalıştığı sürelerine Göre Anova Analizi Sonuçları .....	136
Tablo 22. Katılımcıların Çalıştığı Sürelere Göre Games-Howell Testi.....	137
Tablo 23. Katılımcıların Ücretlerine Göre Anova Analiz Sonuçları .....	140
Tablo 24. İşle İlgili Stres Düzeyinde Katılımcıların Ücretlerine Göre Tukey Analiz Sonuçları .....	140
Tablo 25. Yapı ve Politika ile İlgili Stres Düzeyinde Katılımcıların Ücretlerine Göre Tukey Analiz Sonuçları.....	141
Tablo 26. Katılımcıların Kurumdaki Pozisyonlarına Anova Analiz Sonuçları .....	142
Tablo 27. Hipotez Testlerine İlişkin Sonuçlar .....	144

## KISALTMALAR

YY- Yüzyıl

Vb- ve Benzeri

Vd- ve Diğerleri



## GİRİŞ

Beşeri hayatın başlangıcıyla birlikte insanların sahip olduğu bilgi, yetenek, kabiliyet ve güç kendi ihtiyaçlarının giderilmesinde kullanılmaya başlanmıştır. Bunlara rağmen bazı amaçların gerçekleştirilmesinde bu yeteneklerin kullanılması bile yetersiz kalmıştır ve insanlar işbirliği yapma ihtiyacı duymuşlardır. İnsanlar bu nedenle, ortak amaçlarını gerçekleştirmek amacıyla belirli yapı, kural ve süreçlere dayanarak bir araya gelip örgütleri kurmuşlardır.

Günümüzde insanlar örgütlere her zaman olduğundan daha fazla ihtiyaç duymaktadırlar. Örgütler bu kadar büyük bir öneme sahip iken, meydana gelen yeni problemlerden dolayı çok daha karmaşık boyutlara ulaşmışlardır. Örgütlerin zaman geçtikçe daha karmaşık hale gelmesi ekonomik, insan kaynakları, siyasal, teknolojik ve bilimsel alanlarda sürekli ortaya çıkan ve baş döndürücü değişimlerden dolayı olmaktadır. Yukarıda bahsedilen alanlarda devamlı bir şekilde yaşanan değişimler ise örgütlerin içinde buldukları toplumsal çevrenin değişimine neden olmaktadır. Dolayısıyla, örgütler kendine yakın ve uzak çevrenin sürekli değişmesi karşısında kendilerini bu yeniliklere ayak uydurmak zorunda hissederler. Ancak örgütlerin amaçlarını gerçekleştirilmesi ve başarısı sadece çevresinde ortaya çıkan bu değişimlerin kabul edilmesi ve uygulanmasıyla olmamaktadır. Çünkü söz konusu olan değişimler ekonomi, teknoloji, örgüte ait süreçler ve yapı değişiklikleri gibi teknik konuları içerirken daha duygusal olarak insan faktörünü de kapsamaktadır. Değişimler nedeniyle meydana gelen yenilikler çalışanların üzerinde belirli yükler yüklemekte ve stres yaşatmaktadır. Davis (1982) stresi “bir kişinin duygularında, düşüncelerinde ya da fiziki şartlarında, kişinin çevresi ile baş edebilme gücünü tehdit eden bir gerilim durumu” olarak açıklamıştır. Değişmekte olan her bir sürecin başarılı olabilmesi ise örgüt üyelerinin yeni durumdan duyacağı memnuniyete bağlıdır. Örgüt çalışanları herhangi bir değişimden huzursuzluk ve memnuniyetsizlik duydukları zaman, birtakım endişelere ve gerginliğe kapılacaklardır. Dolayısıyla değişimle ilgili tüm çalışmalar, para ve zaman boşuna harcanmış olup, örgüt istenen sonucu alamayacak, ayrıca amaç ve hedeflenenin tam tersi gitmesine bağlı olarak söz konusu örgütün kapanması da meydana gelebilecektir. Bundan yola çıkılarak örgütlerin başarısı doğrudan örgüt çalışanlarına bağlıdır. Örgütlerde çalışanların hissettikleri stres düzeyi ne kadar yüksekse çalışanların verimliliği ve performansı o

kadar düşüktür ve tam tersi stres düzeyi ne kadar az ise çalışanların verimliliği ve performansı o kadar yüksektir.

Örgütlerin hayatta kalabilmeleri ve başarılarla ulaşılabilmesi için streslerinin yönetilmesi yapılması gereken işlerden birisidir. Bazen streslerinin yönetilmesinde geleneksel olarak kullanılan yöntemlerin yanında (iş koşullarının iyileştirilmesi, kararlara katılma, çatışmaların azalması ve vb.) örgütsel kültür daha önemli ve daha yumuşak bir yöntem olabilmektedir. Kültür, bir grup insan tarafından oluşturulmuş ve nesilden nesile aktarılan yaşam şekilleridir (Keegan ve Green, 2005: 119). Örgütsel kültür sayesinde çalışan kendini büyük ailenin bir parçası olarak hissetmekte ve hiç bir probleme ya da strese karşı maruz kalmadığını düşünerek çalışma motivasyonunu, verimliliğini ve performansını olumsuz etkilememektedir. Örgütler, nasıl bir örgüt kültürüne sahipse örgütteki stres düzeyleri da o derecede farklılıklar göstermektedirler. Örgüt kültürleri bazen örgütsel stresi tetikleyici bazen ise dindirici özellik taşımaktadır.

Bu çalışmada örgütsel kültürün örgütsel stres üzerindeki etkilerinin araştırılması ve örgütsel kültürün her bir boyutuyla örgütsel stresin her bir boyutu arasındaki ilişkilerin belirlenmesi amaçlanmaktadır. Bununla birlikte stres algılama düzeylerinin çeşitli demografik özelliklere göre incelemesi ve var olan farklılıkların ortaya konulması amaçlanmaktadır. Araştırma kısmında 2 ölçekten oluşan anket uygulanmıştır. Elde edilmiş veriler için SPSS 23 paket programı ve amaçlara uygun olan analizler kullanılmıştır.

Çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde kültürün ve örgütsel kültürün ne olduğu, onların tanımları, öğeleri, düzeyleri ve diğer bilgilere yer verilmiştir.

İkinci bölümde ise stresin ve örgütsel stresin ne olduğu, tanımları, stresi oluşturan faktörler yani stres kaynakları, stres çeşitleri ve stresin yönetilmesinde yaygın olarak kullanılan yöntemlerden bahsedilmiştir.

Üçüncü bölümü araştırmanın yer aldığı kısım oluşturmaktadır. Bu bölümde araştırma amacı, önemi, yöntemi, araştırma modeli, varsayımları ve sınırlıkları, veri toplama aracı, uygun yöntemler ve analizlerin sonucunda çıkan bulgulara yer verilmiştir.

Örgütsel kültür ve örgütsel stres üzerine yapılan araştırmalar yok denilebilecek kadar azdır. Dolayısıyla bu çalışmanın hem literatüre hem de bu konu üzerinde çalışmak isteyenlere katkı sağlayacağı düşünölmektedir.



# BİRİNCİ BÖLÜM

## ÖRGÜTSEL KÜLTÜR

Kültür, insan topluluklarının tarihsel geçmişini, gelişme özelliklerini ve toplumsal ilişkilerini yansıtan bir olgudur (Berberoğlu, 1990:153). Dolayısıyla kültür, bir toplumun yaşama biçimini göstermektedir. Her toplumun yaşam tarzının farklı olması kültürler arasındaki farklılıklara neden olmaktadır. Toplumlardaki yaşam tarzlarının farklılığının nedeni, kültürü oluşturan unsurların benzer olmamasından meydana gelmektedir (Kirel,1989:351). Kültür, toplumsal bir üründür. Kültür, içgüdüsel bir olay olmadığı için kalıtımla insandan insana geçememektedir, çünkü kültür, bireyler arası etkileşimden oluşmakta ve öğrenilen davranışları kapsamaktadır (Ozankaya, 1983: 60).

Sosyal bilimlerde kültür, bilgi, iman ve adetleri kapsayan bir katılım olarak tanımlanmaktadır. Antropologlara göre; kültür, bireyin estetik zevkinin ötesine giden bir anlam taşımaktadır (Şimşek,1996: 23). Taylor'un kültürle ilgili yapılan tanımına göre; kültür, "Bireyin kazandığı bilgi ve beceri, inanç, ahlak, hukuk, adetler ve alışkanlıkları içine alan karmaşık bir bütündür" şeklinde açıklanabilmektedir (Kirel, 1989:351). Yukarıda verilen tanımlar özetlenecek olursa kültür, insanların yaşadığı bir toplumda ilerlemenin, eğitimin, bilimin, güzel sanatların, birey ve toplum anlayışının gelişim düzeyini göstermektedir.

Kağıtçıbaşı'nın (2000) tanımına göre insanı insan kılan ve onun gelişimini sağlayan önemli unsurlardan biri kültürdür. İnsan gelişimi her zaman kültürün içinde olmaktadır ve hiçbir insan ait olduğu kültürden bağımsız bir şekilde davranamaz. Pedersen ve Ivey'e (1993) göre her insan birden fazla kültüre aittir ve her türlü bilgi, konuşulan dil, davranışlar, kurallar ve normlar, diğer insanları anlama ve iletişim tarzı buldukları kültürden edinilir. Kültür, diğer insanları anlamak için varsayımlardan oluşan düşünceleri sunar ve çoğu zaman bireyler davranışlarının arkasındaki varsayımları fark etmez; dolayısıyla davranışlar, kültürel açıdan değil normal veya anormal açıdan değerlendirilir. Bu nedenle, insan davranışına anlam vermek için bireyin ait olduğu kültürün göz önünde bulundurulması gerekmektedir.

### 1.1. Kültür Tanımı

Kültür kavramı, birtakım bilim insanları tarafından tartışılan önemli konular arasına girmektedir. Her bilim insanı bu konu ile ilgili farklı görüşleri nedeniyle,

kültür tanımı konusunda ortaklık sağlanamayan ve dolaylı olarak kesin tanımının ortaya konulması zor olan bir kavramdır. Bu zorluk ise, kültür üzerine çalışma yapan bilim insanlarının bu konuyu farklı taraflardan incelemiş olması ve kendi bilimsel çalışmalarında ortaya çıkmış sonuçlar ile ilgili yapılan tanımlardan kaynaklanmaktadır (Güvenç, 1974: 102).

Ortak kelimelerin çoğunun latince dilinden kaynaklanması gibi bu sözcüğün de latince kökeni bulunmaktadır. Kültür sözcüğünün kökeni “bakmak” ve “yetiştirmek” anlamını taşıyan ve klasik latince kelimelerden olan “colere” veya “cultura” sözcüklerinden meydana geldiği kabul edilmektedir (Erdoğan, 1994: 115).

Genel bir tanımı ile kültürü “Toplumların tarihsel süreç çerçevesinde ortaya koydukları irade ve yaşam biçimi” olarak açıklanabilmektedir (Çağlar, 2011: 128). Her toplumun yaşama biçiminin ve geçirdiği tarihsel sürecin farklı olması nedeniyle bu yaşama biçimi toplumdaki topluma farklılık yani kültürel farklılıkları da meydana getirmektedir. Her toplum ne kadar az yaşasa veya ne kadar küçük olursa olsun mutlaka diğerlerine göre kendine ait bir kültürel yapıya sahiptir. Buna benzer bir şekilde her toplumun kendi kültürü olduğu gibi, o toplum içinde faaliyet göstermekte olan örgütler ve mekanlar da kendine özgü yani diğerlerinden farklı kılan kültürleri vardır. İnsanların ortak amaçlarını gerçekleştirmek amacıyla kurulmuş olan bu örgütlerin her birinin kendine ait varlık, amaç, işlem, yapı, süreç, sistem ve özellikleri bulunmaktadır (Çarıkçı ve Koyuncu, 2010: 3).

J.Geert Hofste'ye (2001) göre kültür, aklın programlanması ile yakından ilgili olarak tanımlamakta ve kültür kavramı, çalışan bireylerin düşünceleri, bakış açıları, duyguları, ve onların potansiyel hareketlerinden oluşan bir kalıp olarak düşünülmektedir (Yahyagil, 2004: 56).

Kültür, insanların davranışlarına parametre oluşturan soyut ya da somut anlamı taşıyan değerlerin bir bütünüdür (Demirel ve Tikici, 2004: 53).

Kültür, bir topluluğun üyeleri tarafından paylaşılan ve ortaya konulan öğrenilmiş davranışsal özelliklerin bütünlüştürmüş halidir (Terpstra ve Sarathy, 1997: 96). Kültür, insanların farklılaşmış yaşam biçimleridir. Biyolojik olarak aktarılmaz, genetik etkenlerden çok çevreye bağlıdır (Bradley, 2002: 89).

Kültür, toplumun bir üyesi olarak insanoğlunun kazandığı bilgi, sanat, ahlak, gelenekler, diğer yetenek ve alışkanlıkları kapsayan karmaşık bir bütündür (Şişman, 2007: 2).

## 1.2. Örgüt Kültürünün Tanımı

Kültür kavramının tanımında olduğu gibi, örgüt kültürünün de kesin ve net bir tanımının yapılması zor olmuştur ve örgüt kültürünün farklı disiplinlerdeki araştırmacılar tarafından ele alınması literatürde çok sayıda ve çeşitli tanımlamalara neden olmuştur (Salama, 1994: 21-22).

Howard ve Stanley'in (1981) tanımına göre, örgüt kültürü, örgütte çalışan bireylerin davranışlarını şekillendiren, ayrıca normları oluşturup meydana gelmesini sağlayan ve örgüt bireyleri tarafından ortakça paylaşılan beklentilerin, değerlerin ve inançların bir bütünüdür (Schwartz ve Davis, 1981: 33).

Örgüt kültürü en basit ifadeyle Mintzberg ve Quinn (1996) tarafından açıklanmıştır. Onlara göre örgüt kültürü, bir örgütü diğer örgütlerden farklı kılan yaşam biçimini oluşturan gelenek ve inançlardır (Mintzberg ve Quinn, 1996: 332).

Deal ve Peterson, (1991) örgüt kültürü, örgütün yaşama ve tarihsel gelişimi sürecinde biçimlenmiş olan geleneklerin, inançların ve değerlerin örüntüsü olarak açıklanmaktadır (Deal ve Peterson, 1991: 7).

Bozkurt'a (2000) göre örgüt kültürü, insanların birbirleriyle olan ilişkilerinden meydana gelen ve dönüşümlü olarak bu etkileşime yön gösteren bir süreç olarak nitelendirilmiştir (Bozkurt, 2000: 121).

Erdoğan'ın (1995) tanımına göre örgüt kültürü, örgütün çalışma hayatı ve faaliyetlerinin sonucuna dolaylı olarak etki eden, belirli bireylerin toplu hale geldiğinde oluşturduğu normlar, inançlar, bakış açıları, değerler, fikirler, duygular ve adetlerin yanında diğer kişilerarası ilişkilerinin sonuçlarını kapsadığı bir bütündür olarak açıklanmıştır (Erdoğan, 1995: 121).

Chris Barker (2004) örgüt kültürü, "Birçok amaç uğruna gerçekleşen insan eylemleri hakkında farklı yollarla konuşmayı mümkün kılan bir gösterge" olarak tanımlamıştır.

Schneider'in (1990) örgüt kültürünü, örgütün kendisini ifade eden ve başkalarından ayırt edici bir özel oluşum olarak nitelendirmiştir (Yahyağil, 2004: 56).

Yukarıda verilen tanımlar örgüt kültürü hakkında bize bazı düşünceler aktarmakta olup örgüt kültürünün tamamını kapsamamaktadır. Örgüt kültürü ile ilgili daha kapsamlı bir tanım E.Schein tarafından verilmektedir. Schein'e (1990: 12) göre "örgüt kültürü, çalışanların içsel ortak ruhu yaratma ve dışsal olarak meydana gelen uyum sağlama sorunlarını çözümlerken ortaya koyduğu, keşfettiği, geliştirdiği ve örgütte çalışmaya yeni başlamış olan bireylere aynı ya da benzer sorunların çözümünde doğru bir bakış açısı, görme ve algılama, düşünme, hissetme ve karar verme yolu olarak öğretilecek kadar etkin olan ve bunların göstermesine yardımcı olan varsayımlar, düşünceler veya inançlar bütünüdür"

Örgüt kültürü ile ilgili yukarıda bahsedilmiş olan tanımlarda farklı düşünceler nedeniyle tam ortak bir görüşe varılamamaktadır. Genel olarak bakılacak olursa ulaşılan ortak nokta, örgüt kültürü kavramı örgütte çalışan bireylerin tarafından benimsenmiş değerler ve normlar bütünü olarak düşünülebilir. Örgütsel kültürün tanımı daha kapsamlı ve geniş olarak vermek gerekirse: "Bir örgütte çalışan bireylerin ortak olarak paylaştıkları, benimsedikleri ve onların davranışlarına yön gösteren normlar, değerler, bakış açıları, inançlar ve alışkanlıklar yoluyla meydana gelen varsayım, norm, sembol ve uygulamalar bütünüdür. Örgüt kültürü, örgütü oluşturan yapıyı, ilişkileri ve davranışları etkileyerek örgüt açısından dönüştürücü bir etki sağlamaktadır" denilebilir (Callahan, ve Fleenor, 1988: 414).

Her örgütün yaratılmasında onu diğerlerinden farklı kılan ve sadece ona ait efsane ve hikayeleri, ayrıca sonraki yaşam döneminde de alışkanlıkları, görme usulleri, yaşam felsefesi, örgütsel iletişim, çalışanlara karşı tutum ve davranışları, olaylara bakış açıları, sosyal sorumluluk, örgüt iklimi vb. daha birçok unsuru bulunmaktadır (Pettigrew, 1979: 570-581). Örgütler genelde ortak piyasada sahip olduğu kültüre göre hareket ederler. Piyasada hangi örgütün önce doğru hamleyi atması da son derece büyük bir önem taşımaktadır. Birbirinden farklı örgütlerin yürüttüğü işlemler ile ilgili farklı sonuçların meydana gelmesi bu unsurlarla yakından ilgilidir. Bu nedenle şiddetli bir rekabette, rakip firmalar öncelikle örgütün nasıl bir örgüt olduğunu öğrenmeye kalkışır. Bunu öğrenilebilmeleri için, yani bir örgütün kültürü tanımak istedikleri zaman, en basit ve kolay yol o örgütün sahip olduğu ilkelerine ve amaçlarına, benimsediği değerlerine, yaşam tarzına, kullandığı liderlik ve yönetim tarzına, varsayımlarına, meydana gelen problemlere yaklaşım tarzına ve

olaylara bakış açılarına ayrıca ortak hafızasına dikkatli bir şekilde bakmak gerekmektedir (Chang ve Lin, 2007: 441).

### 1.3. Örgüt Kültürünün Önemi

Örgüt kültürü firmaların temelidir ve temelsiz bir binanın olmayacağı gibi zayıf bir örgüt kültürüne sahip olan firmalar da varlıklarını sürdürmeyi piyasada uzun yaşayamazlar. Örgütlerin amaçlarına ulaşip başarılı sonuçlar elde etmesinde etkili unsurlar sadece çalışan bireylerin sahip olduğu yetenekleri, yönetim tarzları, örgütün yapısı ya da yapılacak işlerin ve görevlerin bölümlendirilmesi değildir. Firmaların belirlediği amaçlarına ulaşabilmesi için araç-gereçleri, faaliyetleri, yöneticileri, varlıkları ve diğer unsurları ile bağlantılı bir şekilde bir bütünün oluşturulması gerekir. Böyle bir ortamın oluşturulmasında temel şart, öncelikle çalışanların örgütü iyi tanımasıdır ve bu ise güçlü bir örgüt kültürüyle sağlanabilir (Refik, 1995: 199).

Her canlı organizma gibi örgütler de hayatını sürdürebilmek için ne kadar zor olsa da ayakta kalmak zorundadır. Örgütlerin tüm problemlerle baş edebilmesine yardımcı olan bir unsur da örgütsel kültür olmaktadır. Örgütler de kendi kültüründen farklı kültürlere sahip üyelerden oluşmaktadır. Örgütsel kültür, hem örgütün hedeflerinin gerçekleşmesinde hem de çalışan bireylerin birbirlerine bağlanmasında son derece önemli bir etkiye sahiptir. Ayrıca örgüt kültürünün, örgüt hedefleri, strateji, plan ve politikalarının belirlenmesi ile başarıya ulaşmasında büyük bir payı vardır (Vural ve Çoşkun, 2007: 35).

Örgüt kültürü, bir örgütün temelinde bulunan değerler, normlar ve inançların çalışan tüm bireyler tarafından benimsenmesiyle pekişir. Ayrıca kabul edilmiş güçlü bir örgüt kültürü, iş görenlerin davranışlarına yol göstermekte, çalışan tüm üyeler arasında uyumluluğu sağlamakta, işbirliğini, ortak bir ruhu, güven duygusunu ve iletişimi oluşturup kuvvetlendirmektedir. Örgüt kültürünün temel ve ortak değerleri, normları, inançları ve varsayımlarını paylaşan bireyler kendilerine bir bütünün parçası gibi bir his verir. Bu duygu ise çalışanların birbirlerine ve örgüte olan bağlılığını arttırır, çatışmaları azaltarak işbirliği ve ekip ruhunu geliştirir (Tozkoparan ve Susmuş, 2001: 203).

Gittikçe küreselleşme oranı artan iş dünyasında, örgütlerin sahip olduğu kültür, yöneticilerin rekabet avantajı kazanmalarında başrolü oynamaktadır. Örgüt kültürü, örgütün amaçları, kararları, stratejileri ve politikalarının belirlenmesinde önemli bir

katkı sağladığı gibi, yönetenlerin tarafından seçilen stratejinin yürütülmesi ve gerçekleştirilmesini kolaylaştıran ya da zorlaştıran bir unsurdur. Ayrıca örgüt kültürü, o örgütün çevrede nasıl bir örgüt olduğunun tanınmasını, hangi değer ve toplumsal standartları taşıdığını, içinde bulunduğu ve faaliyet gösterdiği çevrenin diğer örgüt ve bireylerle olan ilişkilerin şeklini ve düzeylerini yansıtır.

Yukarıda sayılan özellikleri ile örgüt kültürü, örgütlerde işlerini yürüten çalışanlara aidiyet ve güven hissi vererek onların görevlerine ve örgüte olan bağlılıklarını arttıracaktır. Örgüt kültürü yöneticilere sadece o örgüte özgü en iyi yönetim biçimlerini keşfetmelerine yardımcı olacaktır. Yapılması gereken işlerin etkin bir şekilde yönetimini sağlayan örgüt kültürü, örgütün verimlilik, performans ve etkinliğini yükseltmede çok önemli bir paya sahiptir. Örgütteki çalışanlar tarafından benimsenip sergilenen örgüt kültürü, örgütte etkinliği artırırken onu dış çevre tarafından meydana gelen tüm belirsizlik ve olumsuzluklara karşı daha da dayanıklı hale getirmekle birlikte, örgütün o çevreye adaptasyonuna yardımcı olan son derece önemli bir araçtır (Büyük, 2010: 219-235).

Örgüt kültürü çalışanların istek ve ihtiyaçlarıyla biçimlenmekte, tatmin ve motivasyon kaynağı oluşturmaktadır, bu sebeple çalışanların içinde saklanmış olan potansiyeli açığa çıkaran ve ödüllendiren bir görev üstlenmektedir. Örgüt kültürü çalışanlarda kesinlik duygusunu güçlendirmekte, fikir ve anlamı bir araya getirmeleri sağlamaktadır. Güçlü kültürler sayesinde örgütler hem süreklilik kazanmakta hem de kimliklerini korumaktadırlar (Aydoğan, 2004: 202-215).

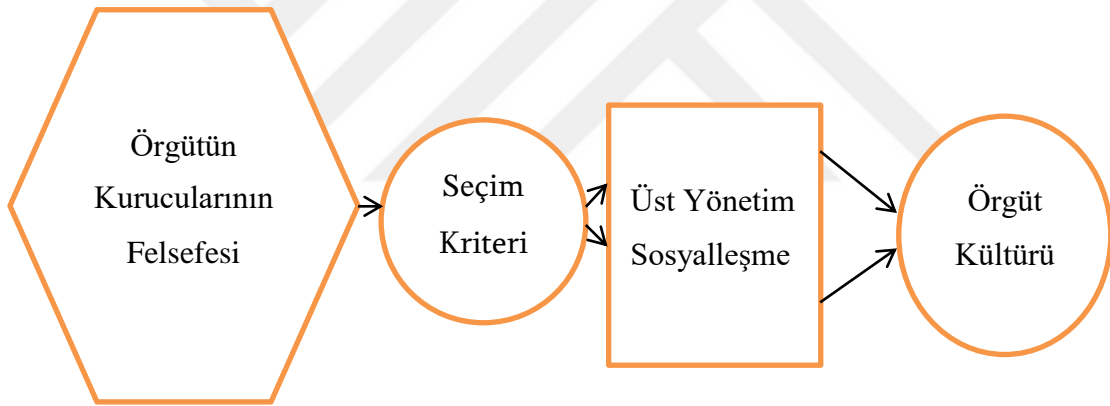
Örgütlerde herkes tarafından benimsenmiş kültür, sosyal normlar, değerler, zihinsel modeller ve sosyal kimlikler sayesinde örgüt, çalışanlarının sergilediği davranışlarını örgütleyip kontrol etmekte, böylece tüm çalışanlarının bu amaçlar etrafında toplanarak benzer şekilde davranıp düşünmelerine yol göstermekte ve aynı ya da benzer davranışları istemektedir. Örgüt üyelerinde ortaya çıkan çeşitli sorunların çözüm yolunu veren ve onların davranışlarını mantıklı ve anlamlı kılan bir temel unsur olarak örgüt kültürü, kendi varlığının istikrarlı bir şekilde sürdürebilmesinde büyük bir öneme sahiptir (Durğun, 2011:118).

Güçlü örgüt kültürü bulunan örgütlerde, çalışanların nasıl davranmaları gerektiğini belirten çok sayıda yerleşmiş göstergeler vardır. Zayıf örgütsel kültüre sahip örgütlerde ise, çalışan bireylerin ne yapmaları, ne zaman yapmaları ve bunu nasıl yapmaları gerektiğini öğrenmeye çalışarak diğerlere göre zaman kaybederler.

Zayıf kültürlü örgütler, güçlü kültüre sahip örgütlerle kıyaslandığında, hem örgüt içi hem de çevresinde davranış çabukluğu gösteremediklerinden dolayı güçlü kültüre sahip olan rakiplerinin gerisinde kalmakta ve rekabette kaybetme şansı daha büyük olmaktadır. Örgütler birer açık sistemdir ve örgütlerin örgüt kültürünü, dış çevredeki diğer örgütlerden ayıran özellikleri vermekte, onu bir arada tutmakta, çalışanlar için bir rehber ve kılavuz görevi üstlenmektedir (Polat, 2003: 13).

#### 1.4. Örgüt Kültürünün Unsurları

Her örgüt kültürü belirli bir çevre ve şartlar içerisinde oluşmaktadır. Örgüt kültürünün tanımlanmasına benzer bir şekilde bu konu da araştırmacılar tarafından tartışılması bir konudur. Bazı araştırmacılar ve bilim insanlarına göre örgüt kültürünün içinde bulunduğu çevrenin etkisi altında oluşmakta, bazılarının göre ise bağımsız bir şekilde sadece kendi içindeki ortamlardan oluşmaktadır (Haktankaçmaz, 2003: 139). Robbins (1994: 313) e göre örgüt kültürünün oluşma süreci aşağıdaki gibidir:



Şekil 1. Örgüt Kültürleri Nasıl Oluşur?

**Kaynak:** Robbins, 1994: 313

Şekil 1'de yer alan örgüt kültürünün oluşma süreci aşağıda açıklanmıştır:

##### 1.4.1. Kurucu Bireyler

Her örgüt belirli insanları yani çalışan bireyler ve onlar arasında kurduğu ilişkileri kapsamaktadır. Dolayısıyla her örgütte belirli etkileşimler söz konusu olmaktadır. Bu etkileşimler ve süreçler sonucunda kültürünün oluştuğu kabul edilmektedir. Her örgütün oluşum süreci ise ilk önce örgüt kurucusu veya kurucuları ile başlayacak ve ona bağlı bir şekilde örgüt kültürü ortaya çıkmış olacaktır. Schein'a (1990) göre kurucuların kültür seviyesi son derece önemli olmaktadır, çünkü onlar

hem örgüt kültürünün yaratılmasında hem de çalışanlara benimsetmesinde, yaygınlaşmasında ve örgüt kültürü olarak yerleşmesinde başrolü oynayan kişilerdir. Bunların haricinde örgüt üyelerinin kültür seviyesi de örgüt kültürü oluşumunda çok önemli olmakta, söz konusu olan örgütle ilişkide bulunan diğer kişiler ya da örgütler, bu çalışanların kültür seviyesine göre örgütsel imajı oluştururlar. Bu nedenle kültür seviyesi yüksek olan çalışanların bulunduğu örgütler son derece şiddetli bir rekabet ortamında güven ve olumlu bir imaj kazandığı için asla yıkılmazlar ve kolay bir şekilde az maliyetlerle uzun zaman hayatta kalabilirler (Erkmen ve Ordun, 2001: 68).

Bu kurucu bireyler belirli bir kültürel özellikleri taşıması ile birlikte kurdukları örgütün nasıl olması gerektiğini ve bunun için nelerin yapılması gerektiği ile ilgili bir görüş açısına sahiptirler. Ayrıca bu bireylerin sadece var olan gelenekler veya ideolojiler ile kalmayıp kendi amaçlarının ve fikirlerinin yerine getirilmesi için yeni varsayımlarının olması gerekmektedir (Robbins, 1994: 307).

Kurucu bireyler, birbirinden farklı geçmişlere, bakış açılarına ve tecrübelere sahip olan birden fazla insanı bir araya toplayarak bir çekirdek grup oluştururlar. Söz konusu çekirdek grupta aynı felsefe, görüşler, düşünceler ve amaçları paylaşan ortak bir vizyonun ortaya konması için kurucu moderatör rolü üstelenip çekirdek grup içinde rahat konuşulacak ortamı oluşturup üyelerin sahip olduğu felsefe, değerleri ve tecrübeleri bu gruba tam anlamıyla aktarabilmesine ve benimsetebilmesine yardımcı olmaktadır.

Örgüte yeni katılan bireyler doğuştan var olan ve hayat boyunca kazandığı değer ve normları da örgüte taşıyıp aktaracaklardır. Birbirinden farklı olan bireylerin sahip olduğu değer ve normların doğal olarak etkileşimleri sonucunda yeni bir kültürün temelini atmış olacaklardır. Bu kültürel doku, farklı insanları tek tek ele alarak ve özdeşleştirerek sosyal bir bütünlük haline getirecek ve yeni bir örgüt kültürü ortaya çıkmış olacaktır (Çağlar, 2001: 128).

Örgüt kültürü, herkes tarafından benimsenen anlamlar ve değer çerçevesi oluşturarak örgütte çalışanlar tarafından gerçekleştirilmesi istenen amaçları, sosyal değer anlamını taşıyan ortak amaçlara dönüştürmekte ve bireylerin değere yönelik rasyonel davranmasını yaratmaktadır (İzmiroğlu, 1989: 58).

Örgütte bir kültürün yaratılması söz konusu kültürün yerleşmiş, gelişmiş ve kalıplaşmış olduğu anlamına gelmez. Örgüt kültürünün çalışanlar tarafından

benimsenmesi için sürekli canlı tutulması gerekmektedir. Örgüt kültürü, ortak amaçlara ulaşmak için bir çerçeve oluşturup herkes tarafından sergilenmesi gereken davranış biçimleri ve değerleri meydana getirir. Bunlar ise örgüt imajının oluşmasında son derece önemli olan unsurlardır. Dolayısıyla örgüt kültürü, örgütün hayatını sürdürmesine yardımcı olan ve örgütü başarıya götüren etmendir (Robbins, 1994: 308).

Örgüt kültürü oluştuktan sonra yine kurucular tarafından yapılması gereken işlerin başında çalışanlara örgütün kültürünü anlatmak ve göstermek yoluyla, örgütte olan kültürün korunması gelmektedir. Yeni çalışanların seçilme süreci, performans değerlendirme kriterleri, ödüllendirme ve cezalandırma yöntemleri, örgütte bulunan çalışanların eğitim ve geliştirme faaliyetleri, kariyer yükseltme yani terfi sistemi gibi unsurlar örgütte var olan ve yeni katılanların örgüt kültürüne uymalarını ve örgüt kültürüne destek verenlerin ödüllendirilmelerini, vermeyenlerin ise cezalandırılmalarını sağlayan yöntemlerdir. Örgütte varolan kültürün devamının sağlanmasında personel seçme yöntemleri, üst yönetimin davranışları ve sosyalleşmenin büyük bir etkiye sahip olduğunu söylemek mümkündür (Robbins, 1994: 308).

#### **1.4.2. Personel Seçimi**

Genel olarak örgüt yaratıldıktan belirli bir süre sonra örgüte yeni çalışanlar alınmaya başlanır. Bunun yapılabilmesi için örgütte personelin seçim kriterlerinin ve yöntemlerinin olması gerekmektedir. Örgütte yapılan her işin belirli bir amacı olduğu gibi personel seçim sürecinin de amacı bulunmaktadır. Bazen örgütler, önceden var olan bilgilerin ve yeteneklerin yenilenmesine ihtiyaç duymaktadır. Dolayısıyla, personel seçme sürecinin temel amacı, örgütü başarıya ulaştırmasında gerekli olan bilgili ve yetenekli bireylerin işe alınmasıdır. Personelin seçim kriterleri ise bireyin sahip olduğu değerlerinin örgütün değerleriyle ne kadar uyumlu olup olmadığını gösteren etmenlerin bütünüdür. Örgütün değerleriyle ortak değerlere sahip ya da yakın olan, örgütün değerlerini paylaşacak ve kabul edecek bireyler seçilip işe alınacaktır. Ayrıca yapılacak personel seçme süreci sadece bununla bitmeyip, ortak değerler sistemini bozacak kişilerin örgütten uzak tutulması ve var olanların örgütten ayırt edilmesi yoluyla örgüt kültürünün devamlılığı sağlanmış olacaktır (Özkalp,1995: 163).

### **1.4.3. Üst Yönetimin Davranışları**

Üst yöneticilerin söyledikleri sözler veya sergilemiş oldukları davranışlar örgütte bulunan bazı normlarla birlikte örgüt kültürünün korunmasına veya değişmesine yol açmaktadır. Örneğin; ne ölçüde riske girilebilir, çalışanlara ne derece serbestlik tanınabilir, iş görenlerin, üst yönetime aldığı kararlarda ne derecede söz hakkı verilebilir, terfi ve ödülü hak edebilmek için neler yapılması gerektiği vb. gibi. Ayrıca üst kademedeki yöneticilerin en uygun giyim tarzına sahip olması gerekmektedir, aksi takdirde onların söylediği sözlerin ve aldığı kararların inandırıcılığı ve geçerliliği şüpheli olacaktır (Robbins, 1994: 309).

### **1.4.4. Sosyalleşme**

Örgüt kültürünün devamını sağlamasında bir diğer önemli unsur da sosyalleşmedir. Sosyalleşme genel olarak kişilerin yaşadığı ve ait olduğu toplum içindeki değer ve davranış kalıplarını öğrenip sosyal varlığa dönüştürme sürecidir. kişiler herhangi bir toplumda yaşayarak oradaki değerlerle ve normlarla sosyalleştiği gibi, yeni bir örgüt içine girip yaşadıklarında da örgüt açısından sosyalleşmektedirler (Akıncı ve Beril, 2003: 113-114).

Çalışanların örgüt kültürünü öğrenip diğerlerine aktarması sürecine örgütsel sosyalleşme adı verilmektedir. Örgüt çalışanları, örgüt içinde üst yönetimden istenen ve istenmeyen davranışları, aynı ya da diğer kademedeki çalışanlarla iletişim kurma, ortak çalışma ve problemlerle nasıl baş edebileceğini öğrenirler. Genellikle çalışmaya yeni başlamış üyelerin, örgütte uzun zamandır çalışan daha tecrübeli bireylerin tutum ve davranışlarını göz önünde bulundurarak, onların anlattıkları hikayeler ve verdiği tavsiyeler neticesinde bu sosyalleşme süreci tamamlanmakta ve böylece örgüt açısından istenilen kültürün devamlılığı sağlanmaktadır (Özkalp, 1995: 164).

### **1.5. Kültürle İlgili Diğer Öğeler**

Genel olarak bakılacak olursa bir örgütün kültürü, o örgüt üyelerinin benimsediği değerlerin bütünü, ayrıca bu değerleri güçlendirme, yayma ve özetleme amacı ile kullanılan semboller, adetler, hikayeler, törenler, inançlar, kahramanlar ve fiziksel özellikler gibi hem görünen hem de görünmeyen etmenleri kapsamaktadır. Bu unsunlar neticesinde kültürün meydana gelmesini, herkes için kolayca

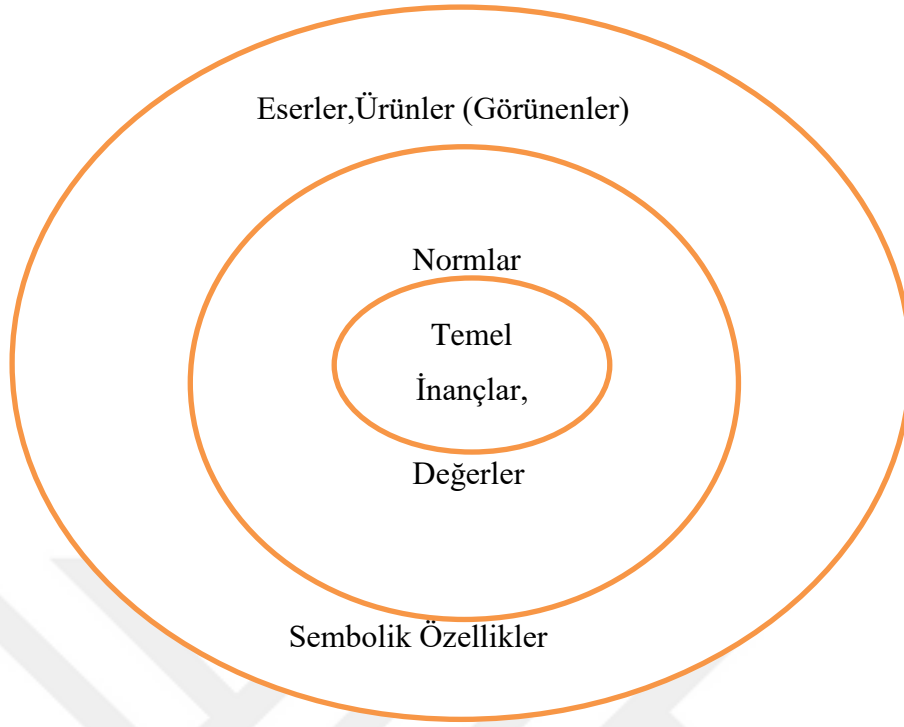
anlaşılmasını ve yeni üyelerin kültürü benimseyip öğrenmelerini sağlayacaktır (Hoy ve Miskel, 1991: 212).

Örgüt kültürünü oluşturan temel etmenler arasında genel olarak; Değerler, inançlar, normlar ve bunların somut bir boyutunu veren göstergeleri olarak dil, sembol, seremoniler, lider ve kahramanlar, öykü ve efsaneler gibi diğer kültürel formlar bulunmaktadır (Kozlu, 1989: 139-150).

Araştırmacı Trompenaars'ın (1994) düşüncesine göre örgüt kültürünü oluşturan etmenleri görünenden görünmeyene ya da içten dışa doğru, şöyle sıralamak mümkündür; Temel inanç ve varsayımlar, normlar ve değerler bireyin gözüyle görünmeyen öğeler, eserler, sembolik özellikler, ürünler ise görünen öğelerdir (Uzunçarsılı, vd., 2000: 7).

Kültürü oluşturan temel inanç ve varsayımlar kültürün iç yani gözle görünmeyen kısmında yer almaktadır. Bunlar ise kişilerin tartışılmaz ve örgütün temelinde yatan doğrularıdır. Genel olarak normlar ve değerler; örgütte bulunan ve kullanılan ilke ve standartlardır (Bozkurt, 1996: 91).

Değerler kişilerin neye önem verdiklerini gösterir. Normlar ise davranış biçimleridir. Değerler neyin önemli olduğunu belirtirken, normlar kişilere neyin doğru neyin yanlış olduğunun ölçütünü verir. Görünen öğeler ise; binalar, yerleşim düzeni, ürünler, tesisler, kullanılan araç gereçler, kullanılan formlar gibi kültüre ilişkin simge ve sembollerle ilgilidir (Uzunçarsılı, vd., 2000: 7).



**Şekil 2.** Kültürün Katmanları

**Kaynak:** Uzunçarsılı vd., 2000: 6

### 1.5.1. Değerler

Değerlerin örgüt kültürünün oluşmasında son derece önemli ve anahtar unsur olduğu kabul edilmektedir. Örgütlerde genel olarak tüm çalışanların ortak bir davranışa yönelmeleri ve ortak bir amaca ulaşma isteğini sergilemesi için ilk önce örgütün inançlarına bağlı bir şekilde yaratılan ve herkesçe kabul edilen ortak bir değer sisteminin oluşmuş olması söz konusudur. Dolayısıyla örgütün başarısı belirli bir ölçüde örgüt üyelerinin etrafında toplanacağı değerlerden herkes için ortak ve anahtar değerleri yaratmaya bağlıdır. Bu değer sistemi çerçevesinde hareket eden çalışanlar, neyin iyi neyin kötü olduğunu, neyin istenip neyin istenmeyeceğini, neyin yapılıp neyin yapılmayacağını konusunda yol gösteren ve böylece davranışların temelini oluşturan başrolü oynayan unsurlardır (Erdem, 1996: 38).

Rekabet içine giren örgütler kazanmak için birbirlerinin davranışlarına bakarlar, çünkü sahip oldukları kültürü ve değerleri dışardan çıplak gözle göremezler, ancak piyasada sergilenen davranışlar sonucunda tahmin edip anlayabilirler (Ivancevich vd., 2005: 62).

Kısaca örgütsel değerlerin nasıl oluştuğunu şöyle anlatılabilir; Örgütün başlangıç aşamasında, örgüt kurucusunun sahip olduğu eğitimi, bakış açısı, tecrübesi, fikir ve çevre hakkındaki bilgisi neticesinde örgüte yeni katılan üyeler de kurucuyla aynı fikirleri benimseyip paylaşma beklentisi içinde olmalıdır. Dolayısıyla, yeni üyelerin sergilemiş olduğu davranışlarda bu beklentiyi yönlendirmeye ve gerçekleştirmeye çalışır. Eğer kurucu yönlendirdiği davranışlarla örgütçe istenilen sonuca varabiliyorsa tüm çalışanlar tarafından inançlar benimsenmeye başlanmaktadır. İstenilen sonuçları elde eden ve bunun devamlılığını sağlamak isteyen örgüt kurucusu çalışanlar için sonuçlar yerine ulaşılan yollar ve nedenler önem kazanır. Değerlerin oluşmasının son aşamasında ise kurucu tarafından ortaya koyulan değerlerin üyeler tarafından da benimsenmeye başlanıp paylaşılmasıdır. Bu ve benzer durumlarda ise başlangıçta, dışarıdan yani çevreden gelen yeni bilgi ve tecrübe zaman geçtikçe bir örgüt için ortak tecrübe özelliği kazanacaktır (Erkmen, 1998: 108-109).

### **1.5.2. Normlar**

Normların örgütte çalışan bireylerin standart davranışlar sergilemesini sağlayan ve bir davranış çerçevesi oluşturan bir unsur olduğunu söyleyebiliriz. Değerler hangi düşüncelerin daha önemli olup ortak olarak paylaşılması gerektiğini gösterirken, bu sisteme bağlı olarak normlar, çalışanlara doğruyu ve yanlışı ayırtan, olumlu ve olumsuz belirleyen kurallar ve standartları kapsamaktadır. Bir örgütün kullandığı çalışma normları, genel olarak hangi çeşit çalışma davranışının onaylandığını veya onaylanmadığını ortaya çıkaracaktır. Normlar, örgütte var olan kurallar gibi resmi ve yazılı olarak bulunmamakta, ancak kurallar kadar somut olmaktadır (Steinhof ve Owens, 1989: 10).

Genel olarak değerlendirme ve bu iki kavram arasındaki farkı bulmak istenirse değerler soyut kavramlardan oluşurken, normların daha somut bir belirtileri bulunmaktadır. Değerler birey için neyin önemli olup olmadığını belirtirken, normlar neyin doğru neyin yanlış olduğunu göstermektedir (Uzunçarsılı vd., 2000:7).

### **1.5.3. İnançlar**

İnançlar da örgüt kültüründe yer alan önemli bir etmendir. İnanç, kişinin psikolojik bir durumudur ve belirli bir konu veya obje ile ilgili algıların tümüdür. Kişinin objeyle ilgili bilgisini ve sosyal gerçekleri nasıl algıladığını göstermektedir.

Örgüt içinde grup olarak çalışanların inançları ne kadar birbirlerine yakınsa örgütün yarattığı inançları da aynı derecede güçlü olup kültürün temelini oluşturup devamını sağlayacaktır (Doğan, 2007: 50-51).

#### **1.5.4. Lider ve Kahramanlar**

Değer ve inançların örgüt kültürünün temelini ve özünü yaratırken, lider ve kahramanlar ise bu değerlerin oluşturulmasında ve simgelenmesinde başrolü üstlenen kişilerdir (Altay, 2005: 217).

Ayrıca lider ve kahramanların örgüte sağladığı diğer katkı ise örgüt kişiliğinin somutlaşmasıdır. Örgüt kişiliği, lider ve kahramanların kişiliklerinden kaynaklanmakta ve onun sayesinde daha da somut hale gelmektedir. Lider ve kahramanlar, örgütte çalışan her bireye, nasıl davranacağı, nasıl bir performans sürdüreceği ve başarıyı nasıl elde edeceği konusunda örnek vererek ortak bir çalışma ruhu oluşturmaktadırlar (Özkalp ve Kırel, 2001:171).

#### **1.5.5. Semboller**

Semboller en basit bir tanımla içsel inanışın dışsal işaretidir. Kullanılan semboller ortak kültürü paylaşan bireyler tarafından tanınmakta ve sadece onlar için özel bir anlam taşıdığı bilinmektedir. Semboller, örgütte var olan birtakım düşüncelerin ve değerlerin iletilmesine olanak veren ve daha fazla anlam yüklü nesnelere, objelere veya eylemlere denir (Terzi, 2000: 54-55).

Örgütlerin iç ve dış çevre için kullanılan semboller arasında: Şirket logoları, bayrakları, duvarlara asılan anlamlı tablolar ve afişler, alan ve binaların fiziksel tasarımı, yakalarda taşınan rozetler, şirket içi giyim tarzları, üniformalar vb. örnek verilebilir (Eren, 2000: 120).

Semboller, aynı zamanda üst yönetim tarafından çalışanlar neyin önemli olduğunu, arzulanan eşitlik derecesi ve sergilemesi gereken davranış biçimlerini de göstermektedir (Robbins, 1994: 318).

#### **1.5.6. Dil**

Genel olarak dil, insanların birbirleriyle olan ilişkilerinin ve iletişim kurmalarının aracıdır ve kültürün oluşmasında, pekişmesinde ve devamlılığın sağlanmasında önemli olan öğelerden biridir. Dil, herkes için ortak bir semboldür ve böylece örgüt kültürünün bir görüntüsüdür (Terzi, 2000: 56).

Araştırmacı Draft'a (2003) göre örgütlerin sadece kendine özgü olan dili, mecazlar yani metaforları, şarkıları, çalışanların oluşturduğu ve kendi aralarında bilinen özel anlam yüklediği dil biçimleri bulunmaktadır. Çalışanlar bu dili öğrenerek örgüt kültürünü kabul ettiklerini yansıtır ve kültürün korunması ile kuvvetlendirilmesine yardımcı olurlar (Terzi, 2000: 56).

### **1.5.7. Seremoniler**

Örgüt tarafından yapılan seremoniler genel olarak belirli bir mesajı iletmek ya da spesifik bir hedefe ulaşmak amacıyla kullanılmaktadır. Seremoniler yapılan etkinliklerdir ve örgüt kültürünü içeren normların ve değerlerin anılarak pekiştirilmesini sağlayan olaylara yöneliktir. Örneğin; örgütsel amaçlarına kusursuz bir şekilde hizmet eden çalışanların ödüllendirilerek, bu durumun diğer çalışan bireylere örnek olarak gösterilmesi ve böylece onların örgütsel değer, normlar ve ulaşılması istenilen amaçlarla daha sıkı ve derin bir bağlantı kurmasını sağlar (Eren, 2000: 138).

Ayrıca örgütlerde örgütsel seremonilerin yanında birçok değişik anlam taşıyan törenler de düzenlenmektedir. Örgütlerde, çalışmaya yeni başlamış üyelere örgüt kültürünü aktarma amacıyla yapılan törenler, belirli bir sebeple mesela emekli olup işten ayrılan, farklı departmanlara geçiş yapan çalışanlar için düzenlenen geliştirme ve bütünleşme törenleri bulunmaktadır (Özkalp, 1995: 167-168).

### **1.5.8. Öykü ve Efsaneler**

Her örgüt kültürünün temelinde kahramanlarının olması gibi öykü ve efsaneleri de bulunmaktadır. Bir örgütte dolaşan öykü ve efsaneler, çalışanların benimsemesi istenen inanç ve değerleri kapsayan ve onları pekiştiren iletişim araçlarıdır (Unutkan, 1995: 120).

Draft'ın (2003) düşüncesine göre öykü ve efsaneler gerçek olaylara dayalı, örgüt çalışanlarının paylaşılan ve örgüye yeni katılan çalışanlara bilgi, inanç ve değerleri aktarmak için kullanılan önemli bir araçtır. Örgütte olumlu hikayeler dolaştığı gibi olumsuz hikayeler de vardır. Söz konusu öykü ve efsaneler örgüt kültürünün boyutlarını canlı tutacaktır (Terzi, 2000: 50-51).

Her toplum belirli bir kahraman, öykü ve efsanelere sahiptir. Onlar hakkında sürekli konuşmak toplumdaki bireylerin birbirleriyle kenetleme, ortaklaşma, bireylere yaşama sevinci verme ve ortak bir kültürün oluşmasını sağlayacaktır. Ona

benzer bir şekilde öykü ve efsaneler her örgütte çalışanları örgütle özdeşleşmesini sağlamakta, tüm çalışanları ulaşılması istenen ortak amaçlar doğrultusuna yönlendirmekte, çalışmaya motive etmekte, örgüt hayatlarının sürdürülmesinde gerekli cesareti ve özgüveni vermektedir (Nelson ve Campbell, 1997: 115-120).

Ayrıca yukarıda verilen sonuca varabilmek için örgüt kurucuları tarafından, farklı düzeylerde çalışan kişilere, gerçekleşmiş ve meydana gelen ilginç olaylar ve öykülere belirli bir anlam yüklenerek değerli mesajlara dönüştürülüp anlatılması gerekmektedir. Örgütte yaygınlaştırılmak ve çalışanlara benimsetilmek istenen örgütsel değer, inanç ve normlar belli bir öyküyle özdeşleştirilerek anlatıldığı zaman daha somut bir hale gelmekte ve kolayca anlaşılabilirliği sağlamaktadır (Altay, 2005: 219).

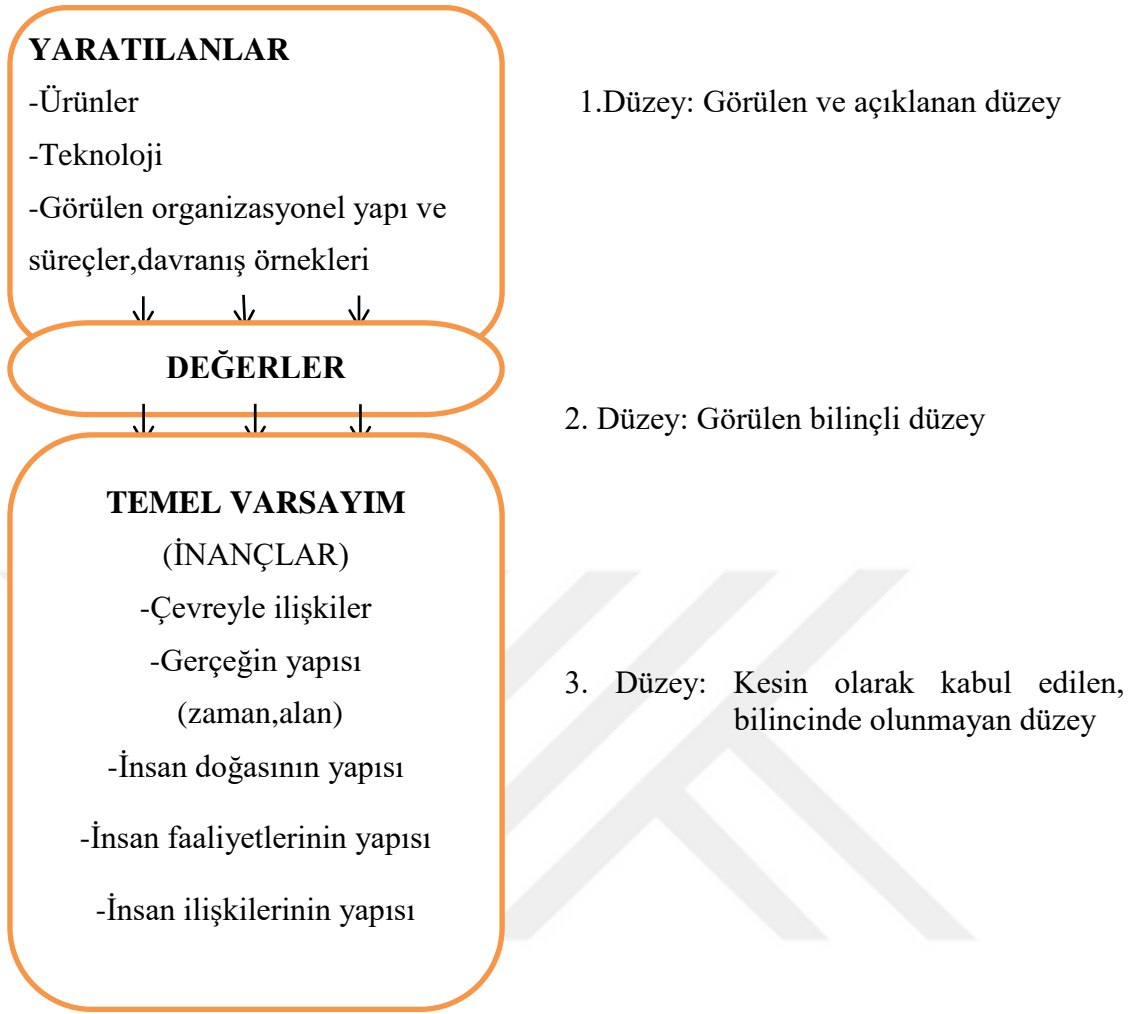
## **1.6. Örgüt kültürün Düzeyleri**

E.Schein (1990) örgüt kültürü unsurlarının birbiriyle derin bir bağlantı içinde olduğunu ve üç düzeyde incelenip açıklandığını söylemektedir (Erdem, 1996: 36-37):

- **Örgüt Kültürünün Birinci Düzey:** Bu düzey kültürün en üst, herkes için en kolay bir şekilde görülebilen ve değişebilen düzeyidir. Genel olarak örgütün yapısını ve yapmış olduğu ya da yapılması gereken işlemlerini kapsamaktadır. Ayrıca bu düzey üretilmiş ürünleri, kullanılmakta olan teknoloji, yazı ve konuşma dili gibi konuları içermektedir (Tiryaki, 2005: 48).

- **Örgüt Kültürünün İkinci Düzeyi:** Bütün örgütün ve üyelerinin benimsemiş olduğu değerleri kabul edilen ve ona göre düzenlenen strateji, amaç ve felsefesini içermektedir. Ayrıca bu düzey bir örgütte olan idealleri, ulaşılması istenilen hedefleri ve onları gerçekleştirme yollarını gösteren değerleri ve ideolojiyi bir noktaya toplayan aşamasıdır (Bozoğlan, 2010: 49-55).

- **Örgüt Kültürünün Üçüncü Düzeyi:** Bilinçsiz, temel varsayımları içeren düzeyidir. Örgüt, insanın gerçek yapısı, insan eylemleri ve onun ilişkilerini doğuştan getirilen genetiksel özelliklerle birlikte sonradan gelişmiş, öğrenilmiş, paylaşılmış ve tartışmadan direk kabul edilen düşünce, temel inançlar ve duyguları kapsamaktadır. Dolayısıyla bunlar da kültürün verilerini oluşturur. Bu düzey en zor değişebilen düzeydir. Böylece, algıların, davranışların ve yorumların dayandığı temelin, söz konusu modelin birinci düzeyinde yer aldığını ve bu düzeyin kültürel paradigmayı oluşturduğunu kabul etmek mümkündür (Shein, 2004: 25).



**Şekil 3.** Örgüt Kültürün Düzeyleri

**Kaynak:** Shein, 2004: 25

Örgüt kültürü ile ilgili yukarıda verilen unsurlar gözden geçirilirse şöyle bir ortak sonuca varılır: Örgüt kültürünün temelini örgüt üyeleri tarafından benimsenmiş ve paylaşılmış temel değerler ve inançlar oluşturmaktadır. Bunun haricinde örgüt kültürü daha kolay bir şekilde kökleşmesi, anlaşılması, yerleşmesi ve güçlendirilmesi amacı taşıyan birçok unsurları da kapsamaktadır: Lider ve kahramanlar, sembol, dil ve seremoniler, örgütte bilinen ve gerçeklere dayanan ama abartılmış hale getirmiş olan öykü ve efsaneleri içermektedir. Örgüt kültürünün daha kapsamlı bir şekilde anlatılabilmesi için tüm bu unsurların gözden geçirilmesi uygun görülmüştür (Güçlü, 2003: 150).

## **1.7. Örgüt Kültürünü Etkileyen Faktörler**

Örgüt kültürünün yaratılması, şekillenmesi, benimseyip yerleşmesi, değişimi, ayrıca canlı tutup sürdürülmesi, her örgüte ait olan özel göstergeleri etkileyen bazı faktörlere bağlıdır. Böyle güçlü etki etme niteliği taşıyan faktörler, hem örgüt içi ve hem de örgüt dışından gelen etkileşimler yolu ile oluşup şekillenmektedirler. Örgütsel kültürü etkileyen en önemli faktörler aşağıda sıralanmaktadır (Uzunçarsılı vd., 2000: 15-17).

### **1.7.1. Örgüt Kurucu, Lider ve Yöneticilerin Etkisi**

Her işletmede kurucu, yönetici ve liderlerin sahip olduğu değerlere ve sergilediği davranışlara dikkat ederek örgütün nasıl bir kültür taşıdığı anlaşılabilir. Bununla birlikte yönetici ve liderler, örgütün çalışanlarının, sahip olduğu kişilikleri, misyon, vizyon ve başarıları birleştirerek örgüt kültürü üzerinde önemli etki yapmakta ve sürekliliğini sağlamaktadırlar. Ayrıca kurucu, lider ve yöneticiler örgütte faaliyetleri sürdüren çalışanlara yol göstermekte, zamanla yeni çalışanlar edindiğinde örgüt kültürünü koruyup sürdürebilirliği kolaylaştırmaktadırlar (Alganer, 2000: 54).

### **1.7.2. Örgütün İç Çevresinin Etkisi**

Her örgütteki ilişkileri formal ve informal olmak üzere ikiye ayırmak mümkündür. Bunlar ise örgütün iç çevresini oluşturmaktadır ama bunlara neden olan unsurlar bulunmaktadır. Bu unsurlar şunlardır: Örgütün büyüklüğü, ulaşılması istenen amaçları, iş yapma teknikleri, sahiplendiği teknolojileri, örgütte kullanılan kontrol usülleri, bilgi sistemleri, terfi, ödüllendirme kriterleri, cezalandırma yöntemleri ve ağırlıkları, tarihi ve ona bakış açıları, örgüt kültürünü etkileyip şekillendiren iç çevre unsurlarıdır (Bozoğlan, 2010: 37).

### **1.7.3. Örgütün Dış Çevresinin Etkisi**

Eski zamanlarda dış çevresine hem açık hem de kapalı örgütler bulmak mümkündür. Ama zaman geçtikçe piyasada dış çevresine açık örgütler artmıştır. Bunun sebebi de yakın ve uzak çevresinde sürekli ortaya çıkan olaylara karşı daha da esnek olmasıdır. Dış çevresine kapalı olan örgütler çevredeki değişiklikleri ihmal ederek hayatını sürdürmekte problemler yaşamakta, zamanla piyasadan kendilerini geri çekmektedirler. Dışa açık olan örgütler, çevre sistemlerden uyarıları ve değişiklikleri göz önünde bulundurarak onlarla karşılıklı ve sürekli olarak etkileşim

içindedirler. Örgütün çevresi, yakın ve uzak çevre olmak üzere değişmekte ve gelişmektedir. Böyle bir çevrede oluşan yeni çağrışımlar, talepler ve değişiklikler örgüt kültürünü etkilemektedir (Wellman, 2009: 57).

#### **1.7.4. Yönetim Uygulamaları**

İlk başta, yani örgütün kuruluş aşamasında o örgütü kuran bireylerin etkisi en büyüktür, çünkü örgüt, kurucunun bildiği ve sahiplendiği değerlere, inançlara, isteklerine, normlara göre kurulmaktadır. Ancak örgüt, piyasaya girdiği ve faaliyetlere başladığı, büyüdüğü, dış değişimlere cevap verebildiği zaman, kurucunun etkisinin azalması ve onun yerine yönetimin uygulamalara kaldığı görülmektedir. Ayrıca, örgütün büyümesi ve gelişmesinin yanı sıra, örgüt çevresinin meydana getirdiği değişim ve sorumluluklar, kullanılan tüm yönetim uygulamalarının yeni şartlara göre planlanması ve gerçekleşmesini zorunlu kılacaktır (Unutkan, 1995: 120-125).

#### **1.7.5. Ulusal Kültürün Etkisi**

Örgüt kültürü, hem çalışanların taşıdığı hem de faaliyette bulunduğu ülkenin ve diğer örgütlerin kültürlerinden etkilenmektedir. Dolayısıyla, örgüt kültürü faaliyet gösterdikleri toplumsal kültürün bir alt kültürü olarak tanınabilmektedir. Bundan yola çıkarak, örgüt kültürünün, faaliyet gösterdiği toplumsal kültürden bağımsız bir şekilde kabullenmek yanlış olacaktır. Örgütte çalışmaya yeni başlamış her kişi, toplumsal kültürün değerleri ile örgüte girdiğinde, örgütsel kültürün birtakım değişikliklerine ve ulusal kültür özelliklerinden etkilenmesine zemin hazırlamış olacaktır (İpek, 1999: 89-90).

#### **1.8. Örgüt Kültürünün özellikleri**

Araştırmacılar örgüt kültürü kavramı üzerinde çok sayıda açıklamalar yapmışlar ve bazı ortak özellikler konusunda fikir birliğine varmışlardır. Bu ortak özellikler aşağıdaki gibi sıralanabilir (Demir, 2006: 6):

- Örgüt kültürü genelde öğrenilmiş davranışlardan oluşup ortaya çıkacaktır; Örgütlerin sahip olduğu kültür genetik olarak meydana gelen bir olay değildir. Her çalışan faaliyet içinde bulunduğu örgüt kültürünü oluşturan unsurları ve kültürel yapısını öğrenmektedir. Ayrıca işe yeni başlayan kişiler kendi kültürü ve girdiği örgüt kültürüyle koordinasyon yapmakta ve hem örgüte hem de kendine yeni kültürel değerler katmaktadırlar. Dolayısıyla, yeni üyelere var olan kültür değerlerinin ve

uygun davranışların öğretilmesi söz konusudur. Bu da örgüt kültürün öğretilmiş davranışlardan oluştuğunu göstermektedir (Terpstra ve Sarathy, 1997: 96).

- Örgüt kültürü örgütte herkes tarafından paylaşılmış değerlerden ortaya çıkacaktır; Her çalışanların sergilediği kültürel değerler ve normların örgüt kültürüne dönüşmesi için ilk önce örgüt içindeki tek bir kişinin, yani topluluk içindeki bireylerin paylaştığı olduğu nitelikleri taşıması gerekir. Başka bir terimle denmek istenirse örgütsel kültür, toplulukların ortak değerler ve inançlar sistemini ifade etmektedir (Mutlu, 1999: 276).

Çalışanlar yaşadıkları ve var olan belirsizliklerden oluşan problemlerin karşısında baş edebilmenin yöntemlerini belirleyip bulmuşlarsa bile, bu bahsedilen yöntemler diğer çalışanlarca da kabul edilmesi gerekmektedir. Eğer bu yöntemler diğer çalışanlar tarafından paylaşılmayıp uygulanmazsa ne problemlerle baş edilebilmekte ne de çalışanlar kültürün bir parçası olabilmektedirler. Her bir örgütte işe alınan her yeni çalışan ilk önce örgüt kültürün parçası olmalıdır. Bunun yapılabilmesi için daha önce uzun zamandır çalışan diğer bireylerle aynı şeylere inanmaları, aynı değerleri paylaşmaları ve aynı tutum ile davranışlarda bulunmaları şarttır. Birey örgüt kültürün bir parçası olduktan sonra örgüt-birey bütünleşmesinin sağlanması gerçekleşmiş olacaktır (Mutlu, 1999: 277).

- Örgüt kültürü değişebilen niteliktedir; Bahsedildiği gibi örgüt kültürünün oluşması ve örgütün önemli bir parçası olarak meydana gelebilmesi için belirli bir zamana ihtiyaç vardır. Ayrıca örgüt kültürü sabit bir çerçeveye sahip değildir. Zaman geçtikçe işe alınan yeni çalışanların kattığı yeni değerler, bulunduğu kültürün zenginleşmesini sağlamaktadır. Dolayısıyla, örgüt kültürü zaman içinde değişime uğrayan ve değişimi kolaylaştıran dinamik bir yapıya ihtiyaç duymaktadır. Örgütsel kültürün var olması ve devamlılığını sağlanması için bu durum kaçınılmazdır (Yoldas, 2006: 84).

- Örgüt kültürünün değişen yapıya sahip olmasının iki önemli nedeni bulunmaktadır. Biri, örgütün çevre koşullarına ve günün şartlarına göre yaşanan ve karşılaşılan yeni problemlerle ilgili hem yaratıcı hem de etkin çözümler bulma gereğidir. İkinci nedeni ise, örgüt bünyesi ve hayatına yeni başlayan çalışanlar ve onların taşıdığı yeni malzeme, teknikler, bilgiler, değerler ve tutumlar katıldıkları örgüte yeni kültürel nitelikler getirmekte, bunların hepsi var olan kültürü etkilemekte ve değiştirmektedir (Erkmen, 1998: 106).

- Kültür genel olarak bir örgütün hem girdisi hem de çıktısıdır; örgüt çalışanlardan oluşmaktadır, dolayısıyla örgütsel kültürü oluşturan etmenleri çalışanlar taşımaktadır. Her  rg t, çalışanlar yoluyla dış çevreden bazı kültürel özellikleri alacak ve bu yeni kültürel özellikleri, mevcut birtakım kültürel özelliklerle etkileşimden sonra onun bir sonucu olarak örgüt kültürünün zenginleştirdiği hali ile tekrar çevreye sunacaktır ( zt rk ve Demir, 2011: 19).

- Örgüt kültürü heterojendir; örgüt kültürünün tamamıyla homojen olması mümkün değildir. Örgütlerde,  rg tsel kültür olarak tanıtılan kültürden bağımsız bir Şekilde, farklı işlev, görev ve roller ile Őekillenen alt kültürler de vardır (Yeniçeri ve Demirel, 2004: 55).

### 1.9. Örgüt Kültürünün İşlevleri

Schein'e (1976) göre, örgütsel kültür  c önemli işlevi yerine getirmektedir. Bu işlevler Şeyle sıralanabilir: Birinci işlevi, dışa uyum sağlayıcı rolü üstlenmektir, ikinci işlevi örgüt içi bütünleşmeyi sağlamaktır,  c nc  işlevi var olan kaygıları azaltmaktadır. Örgütsel kültürün tanımı ve işlevlerini, daha net bir Şekilde Şişman (1994) aşağıdaki gibi özetlemiştir (Şişman, 1994:146-147):

- Örgütsel kimlik işlevi; Farklı  rg tler, buldukları pazarda aynı sektörde faaliyet sürdürdüğü halde bile farklı kültürlere sahiptir, ünkü onların geçirdiği hayat farklı aşamaları kapsamaktadır. Ayrıca,  rg te yeni katılan çalışanlar da, örgüte getirdiği yeni değerler ve inançlar nedeniyle farklılık göstermektedir. Bunları  rg t kültürüne kattıkları ve zenginleştirdikleri zaman, çalışanlar hem kendine hem de örgüt kültürüne belirli bir değişikliği sağlamaktadırlar. Dolayısıyla, her örgütün sahiplendiği kültürü, sadece ona ait nitelikler taşımaktadır. Bu da faaliyette bulunduğu her bir örgüte farklılık kazandırmakla beraber örgüt kimliği de oluşmuş olacaktır. Bunlara rağmen her örgüt kültürünü kapsayan unsurlar neredeyse aynıdır (Kreitner ve Kinicki, 2001: 73).

- Örgütsel kültürün kontrol ve koordinasyon sağlayıcı işlevi; örgütsel kültür, örgüt  yeleri arasında uyum, işbirliği ve dayanışma sağlayarak bir kontrol işlevi yerine gelmiş olacaktır. Kontrol mekanizması ilk önce sürekli değer Şartlarında  rg tsel amaç ve hedeflerin kaybolmamasını ve bu amaç ve hedeflere ulaşılmasını kolaylaştırmaktadır. Çalışanların değer ve davranışlarında belirli bir standartlar sağlayarak,  rg t  doğru bir yolda tutar. G c l  kültüre sahip olan örgütlerde, kültür davranış düzenleyicisi olarak ortaya çıkmaktadır. kontrol mekanizması özelliği

sayesinde örgütsel kültür, emir ile iş yaptırma gibi bürokratik ve klasik kontrol yöntemlerinin yerine geçirek, daha sosyal ve yumuşak kontrol aracı olarak var olan yazılı ilke ve kurallardan daha faydalı olabilmektedir (Bozoğlan, 2010: 41-42).

- Örgütsel sosyalleşme aracı olarak kültür; İşe yeni başlayan üyelerin örgüte yeni kültürel değerler katması gibi, örgütlerin de bu bireylere aktaracağı bir kültürü vardır, yani her iki yönden yeni kültür değerlerinin aktarılması söz konusudur. Yeni üyeler örgütün ve örgütsel kültürün bir parçası olabilmek için, mevcut örgütsel kültürü öğrenmelidirler (Balcı, 2003:5). Örgütsel sosyalleşme kavramı da örgüt bireylerinin örgüt kültürünü öğrenme süreci olarak ifade edilmektedir. Örgüte alınan yeni bireyler, örgüt kültürü sayesinde örgüte uyum sağlamakta, yani hem örgütte yeni kültürel değerler ve özellikler alarak, hem de vererek örgüt içinde yeniden sosyalleşmeyi gerçekleştirmektedirler (Robbins ve Judge, 2008: 254).

- Örgütsel kültürün sorunlarının çözüm niteliği: Genel olarak her insan gündelik ve sosyal yaşamında olduğu gibi iş hayatında da bir düzen ve uyumluluğa ihtiyaç duyarlar. Bir örgütte meydana gelen tüm temel sorunlar dış uyum ve iç bütünleşme konularıyla yakından ilgilidir. Eğer örgütlerde çalışanların dış uyum sorunları söz konusu ise, onu çözebilmek için bazı aşamalar gerekmektedir (Adler ve Jelinek: 1986: 81).

Her yönetici ve iş gören faaliyette bulunduğu örgütün iç çevre ve dış çevre özelliklerini iyi tanımalıdır. Ama bunlara rağmen bazı sorunlar yine de meydana gelmektedir. Bunlardan bazıları zamanla çözüp kaybolmaktadır, bazılarının ortadan kaldırılması için de yöneticiler tarafından belirli önlemlerin alınması gerekmektedir. Böyle problemler arasında dış uyumda ve iç bütünleşme problemleri girmektedir. Örgütte dış uyum problem varken onun aşılması için ortak bir misyon, vizyon ve strateji geliştirilmesi, amaç ve hedeflerin belirlenip paylaşımı ve onlara ulaşmayı sağlayacak araç, gereç, yöntemler ve teknolojilerin belirlenmesi gerekmektedir. Belirlenen amaca ulaşamaması halinde, probleme uygun iyileştirici stratejiler oluşturma konusunda ortak fikirler paylaşarak yeni stratejilerin geliştirilmesi gerekmektedir (Yeniçeri ve Demirel, 2004:59).

İşsel bütünleşme de çözülmesi gereken önemli bir sorundur. İşsel bütünleşmenin sağlanması söz konusu iken bazı yöntemlerin uygulanması gerekmektedir. Bu yöntemler arasında en önemlileri şunlardır: Anlaşılır nitelikte olan ortak dil kullanımı, yapılması gereken işlerin paylaşımı, güç ve statünün adaletli

dağılımı, çalışanlar arası arkadaşlık bağlarının kuvvetlendirilmesi, görevlerin kaliteli ve hızlı yapılması, ayrıca verimliliğin arttırması ve kaygıların azaltılmasını sağlayacak ödül ve ceza tekniklerini (Yeniçeri ve Demirel, 2004: 59).

- Örgütsel kültürün bütünleşme ve kaynaşma işlevi; Örgütsel kültürün oluşması ve yerleşmesi çalışanların örgütsel bütünleşmesiyle uygulanır. Bu nedenle örgüt-çalışan bütünleşme örgütün temel amaçlardan biridir. İçinde farklı aşamaları kapsayan bütünleşme kavramı, çalışan bireyin örgütle olan psikolojik bağı olarak açıklanabilmektedir. Çalışan birey örgüt içinde herkes tarafından paylaşılan değer, inanç, norm gibi örgütsel kültürü oluşturan öğeler hem örgüt hem de örgütün amaçları ile bütünleşmektedir (Şişman, 2007: 153).

- Moral ve motivasyon arttırıcı olarak kültür; Kültür, örgüt çalışanlarını eyleme geçiren bir güçtür ve bu güç örgüt içinde kültürü oluşturan öğelere bağlı olarak ortaya çıkacaktır. Güçlü örgüt kültürüne sahip olan örgütlerde, çalışanlar yapılması gereken işleri belirli standartlarla uyguladığından dolayı kendine güvenme hissi daha da yüksektir. Böyle çalışanların hem moral durumu hem de motivasyonu diğer çalışanlara göre daha kuvvetlidir. Bu da doğrudan örgütlerin verimliliği ile yansımaktadır (Kantar, 2008: 135).

- Örgüt kültürünün örgütsel iklimini belirleyici niteliği; Örgütsel iklim en basit tanımıyla örgüt kültürünün örgüt içinde meydana getirdiği bir hava durumudur. Dolayısıyla, örgütsel kültür, örgütsel iklimi belirleyici nitelik taşımaktadır. Örgütsel kültür iş bağlılığını, iş tutumunu, iş tatminini ve sonuç olarak örgüt iklimini etkilemektedir. Bu etkiler de bazen olumlu bazen de olumsuz olabilmektedir. Bunun nedeni de çalışanlar tarafından var olan ya da yeni iklimin nasıl algılandığına bağlıdır (Karcioğlu, 2001: 265-283).

- Örgütsel verimliliği arttırıcı olarak kültür; Her örgüt ilk önce nasıl bir örgütsel kültüre sahip olduğunu bilmelidir, bundan sonra da onu oluşturan temel öğeleri ayırmalıdır. Eğer örgütün üst yönetimi örgütsel kültürün temel unsurları, varsayımları, değerleri, inançlarını keşfeder ve onlar arasında bir eşgüdüm ve koordinasyonu sağlamakla birlikte çalışan bireyleri yüksek motivasyonla harekete geçirirse örgütsel verimlilik artabilir (Erkmen, 2010, 41-42).

- Örgütsel değişimin aracı ve belirleyicisi olarak kültür; Örgütlerin sahip olduğu kültürü, örgütsel değişimlerin çalışanlar tarafından nasıl algılandığı, değişimlerin kabul veya reddedilme konusu üzerine son derece önemli etkiye

sahiptir. Bundan yola çıkarak bir örgütte değişimler söz konusuysen örgüt kültürünün dikkate alınması gerekmektedir. Aksi takdirde bazı yapılacak değişimler çalışmaların başarıya ulaşmasını sağlarken bazıları ise örgütü krize uğratmaya tetikleyici olmaktadır (Akat vd., 2002: 388).

- Örgütler için istikrar ve mükemmelliğin bir göstergesi olarak kültür; Genel olarak örgütsel kültürü, örgütü ayakta tutan ve onun sürekliliğini sağlayan önemli bir araçtır. Örgütler, pazarda ne kadar uzun kalabileceklerse ve işlerini sürdürebileceklerse kendilerine daha sağlam bir kimlik ve imaj kazandıracaklardır. Böylece istikrar ve mükemmelliğe bir adım daha atmış olacaklardır (Şişman, 1994: 148-150).

Örgüt kültürünün belli başlı işlevleri yukarıda bahsedildiği gibidir, ancak buna ek olarak, faaliyette bulunan örgütler arasında sınır çizme fonksiyonu da bulunmaktadır. Örgütlerin sergilediği kültür söz konusu örgütün diğer örgütleriyle olan farklılığını meydana getirmektedir. Bu farklılıkları meydana getirerek, örgüt çalışanlarının kimlik duygusunun oluşmasına, örgütlerin güçlü bir imaj yaratmasına ve çalışanların örgütle bütünleşmesine yardımcı olur (Robbins, 1994: 304).

### **1.10. Örgüt Kültürünün Boyutları**

Örgüt kültürü olgusunun karmaşık ve aynı zamanda çok yönlü bir konu olmasından dolayı, onun değişik boyutları ile araştırılıp incelenmesi gerekmektedir. Örgüt kültürünün bu boyutları aynı zamanda çalışanların örgütlerde olan sosyalleştirme stratejileri olarak nitelendirilebilmektedir. Daha önce yapılan araştırmalarda örgüt kültürünün çok sayıda boyutu meydana gelmiştir. Ama genel olarak bunlar özetlenecek olursa şöyle bir sıralama ortaya çıkacaktır (Altay, 2005: 205):

- Çalışan bireylerin sahip olduğu özerklik ve egemenlik boyutu,
- Örgütsel yapının kontrole yakınlık boyutu,
- Çalışanlara verilen yardım ve destek boyutu,
- Çalışanların örgütle bütünleşme boyutu,
- Ödüllendirme mekanizması ve ödüllerin adil bir şekilde olması boyutu,
- Örgütte meydana gelen çatışma ve fikir ayrılıklarına karşı gösterilen tolerans boyutu,

-Yöneticiler tarafından yenilikçilik ve risk almanın desteklenmesi boyutu.

Örgütsel kültür üzerine yapılan literatür incelendiğinde, örgütsel kültürün yukarıda gösterilen boyutlardan oluştuğu söylenmektedir (Steinhof ve Owens, 1989: 17-18).

## **1.11. Örgütsel Kültür Modelleri**

### **1.11.1. Kilmann Modeli**

Araştırmacı Kilmann, örgüt kültürünün temel görevini, her işlemi harekete geçiren ve çalıştıran sosyal bir enerji olarak açıklamaktadır. Örgütsel kültür, biçimsel yani kavram olarak tanımlanmıştır ve gerçekte fiilen yapılan arasındaki farkı ve boşluğu doldurur. Örgütlerde var olan kültürün işlevini yapılan günlük işlerde görmek mümkündür, çünkü bunların ardında kültür işlevi gösteren inançlar vardır. Ayrıca Kilmann'a göre örgütsel kültür, örgütlerde olan bürokrasinin yorumlanmasını da yerine getirmektedir. Dolayısıyla kültür, örgütlerde verilen tüm karar sistem ve mekanizmalarıyla çalışanların iş görme arzuları ve iş verimleri üzerinde nasıl bir etki ettiğini göstermektedir. Çünkü örgüt kültürü, çalışanlara ve örgüte hakim olan temel inançların ve iklimini çalışanların davranışlarına yansımadır. Böylece, Kilmann örgütsel kültürü bürokratik ve yenilikçi kültür olarak ikiye ayırmıştır. Bunlar aşağıda açıklanmaktadır (Eren, 2008:146).

#### **1.11.1.1. Bürokratik Kültürler**

Bürokratik kültürlerin temelinde yatan ve onu oluşturan unsurlar şöyle özetlenebilir: Öncelikle hiyerarşik yapıların oluşması, sonradan tüm çalışanlarına verilen yetki ve sorumlulukların net bir şekilde belirlenip açıklanması, daha önce belirlenen davranışlara benzer davranışları sergileme isteği, iş yapma mekanizmaları ve denetim sistemlerinin oluşması bürokratik örgütlerin özellikleridir. Bürokratik örgüt kültürüne sahip olan örgütlerde çalışanların yetki ve sorumlulukları önceden belirlenmiştir ve onların ne yapmaları gerektiği net bir şekilde bilinmektedir. Bu kültürün özelliklerini taşıyan işletmeler, genel olarak belirli bir büyüklüğe ulaşmış, yaşam eğrisinin de olgunluk düzeyinde yer alan örgütlerdir. Piyasada belirli bir büyüklüğe ulaşmış, işleri sürdürme hızı biraz durmuş, oturmuş bir örgüt yapısı, faaliyetlere yeni başlamış diğer firmalara göre avantajları vardır. Bundan dolayı, örgüt daha fazla çaba sarf etme ihtiyacı duymadan, denenmiş ve örgütçe kabul edilmiş yönetsel mekanizmalarla uzun zaman içerisinde istenilen başarılı sonuçlar

elde etmektedir. Bu şekilde oluşmuş bürokratik kültürde yürürlükte olan örgütün kültürünü değiştirmek de çok zordur (Demir, 2011: 153-178).

### **1.11.1.2. Yenilikçi Kültürler**

Günümüzde bürokratik kültür ile kıyaslama yapılırsa yenilikçi kültürler daha büyük bir önem verilmektedir. Bunun sebebi de bu kültürün göz açıp kapatıncaya kadar kısa bir sürede değişen ortama uyum sağlama yeteneğidir. Yenilikçi tipi kültüre sahip olan örgütlerde yaratıcılık ve yenilikçilik teşvik edilir (Khazancı vd, 2007: 25).

Yeniliğe odaklanmış firmalarda her değişim çalışanlar tarafından daha da kolay algılanmaktadır. Bundan dolayı yapılması gereken işler ve beklenen görevler sürekli değişen ortama ve örgütlerin ihtiyaçlarına uyum sağlamalıdır. Bu özelliklerden dolayı yenilikçi kültürler ihtiyaç duyulur. Yenilikçi kültürün hakim olduğu örgütlerde bu kültürün üstelendiği temel görev, hızlı değişme niteliği taşıyan küreselleşen dünyada dış çevre ortamına ve örgüt ihtiyaçlarına uyum sağlamasıdır. Böyle bir durumda oturmuş bürokratik kültür yerine daha dinamik ve şartlara göre değişim gerektiren bir kültür olan yenilikçi kültürden söz edilebilir. Bu nedenle yenilikçi kültürün hem liderleri, girişimcileri hem de yöneticileri, değişimden hoşlanan ve zevk alan, yeniliğe yatkın ve başarı hırslarını rehber görevi olarak üstlenmiş olmalıdırlar. Yenilikçi ruha sahip olan kişiler yaratıcı, risk almayı seven, cesaretini gösteren, çalışanlarda motivasyon duygusunu arttıran ve ekibini ateşleyen, bürokratik kurallar uygulamaktan hoşlanmayan kimselerdir. Bu kişilere göre örgütün temel inancı yenilik, değişim, başarı ve yaratıcılıktır (Aksay, 2011: 10-35).

### **1.11.2. Quinn ve Cameron Modeli**

Araştırmacı Quinn ve Cameron örgüt kültürü üzerinde çalışmalar yapmıştır. Onların geliştirmiş olduğu modelde temel amaç örgüt kültürünün örgütsel başarıya da etkinliğe etkilerinin araştırılıp bulunmasıydı. Bu model şöyle açıklanabilir (Eren, 2008:146-149):

Stratejinin, örgütün finansal açıdan başarılı sonuçlara götürmesinin yanı sıra, çalışanları motive edecek ücret, personeli yönetmek için de uygun yöntemler üzerine etkili sonuçlar oluşturma özelliği bulunmaktadır. Örgütsel başarıyla örgüt kültürü arasındaki ilişkilerin üzerinde çalışan Quinn ve Cameron “Rekabetçi Değerler” adı altında bir model geliştirmişlerdir. Rekabetçi değerler modeli 4 kültür tipini

kapsamaktadır: Klan, adhokrasi, hiyerarşi ve piyasa. Her kültür tipi için önemli olan ortak değerler dört başlık altında yer almaktadır. Bunlar arasında: Baskın nitelikler, liderlik stilleri, kaynaştırma mekanizmaları ve stratejik önem girmektedir. Bunların hepsi Şekil 4’de gösterilmektedir. Bu model iki eksenle oluşmaktadır. Dikey eksen organik süreçlerden mekanik süreçlere doğru giderken, yatay eksen içsel korumadan dış konumlandırmaya doğru gitmektedir. Genel olarak organik süreçler için esneklik ve örgütün kendiliğinden oluşması önemliyken, mekanik süreçler için ise kontrole, dengeye ve düzene daha da fazla önem vermektedir. Klan ve hiyerarşi kültürleri içsel koruma, bütünleşme ve düzenlemeye ağırlık verirken, adhokrasi ve piyasa kültürleri dış konumlandırma, rekabet ve farklılaştırmaya eğilim göstermektedir (Keskin, 2014: 10-11).





**Şekil 4.** Örgütsel Kültür Tipleri İle İlgili Rekabetçi Değerler Modeli

**Kaynak:** Eren, 2008: 149

Yukarıda gösterilen modele göre kültür tipleri şu şekilde özetlenebilir (Vural, 2005: 89-91):

### **1.11.2.1. Piyasa Kültür Tipi**

Böyle kültür özellikleri taşıyan örgütler tedarikçiler, perakendeciler, müşteriler, anlaşmalı firmalar, düzenleyici kuruluşlar ve sendikalar gibi dış konumlandırmaya ve dışsal unsurlara odaklanırlar (Cameron ve Quinn, 2006: 39). Bu tip kültür klan kültürünün tamamen farklı özelliklerini ve niteliklerini kapsamaktadır. Piyasa kültüründe, işletmeleri temel olarak yöneten güç, rekabet ve belirlenen amaçlara ulaşmasıdır. Örgütlerdeki faaliyetler ve işlemler, piyasa mekanizmaları tarafından yönlendirilmekte ve düzenlenmektedir. Ayrıca örgüt başarısı onun piyasada yer alan unsurlarının verimliliği ile değerlendirilmektedir. Çalışanları yapılması gereken işlerin başarılı sonuçlarını yaratmaya teşvik edici bir ortam oluşturan piyasa kültürü, örgütlerde çalışanlar arasında rekabetçiliğe ve kendilerini sürekli diğerleriyle kendilerini kıyaslayarak üst sonuçların ortaya konulmasına neden olmaktadır (Özbek, 2008: 40).

### **1.11.2.2. Adhokrasi Kültür Tipi**

Bu tür kültüre sahip örgütlerde iş çevresi dinamik, yenilikçi ve yaratıcı olarak karakterize edilir. Adhokrasi tipi kültürün olduğu örgütlerde en önemli şey girişimciliktir. Hem yenilikler arayarak hem de tüm yeni şeylere esneklik sağlayarak girişimcilik ve örgüt etkinliğiyle beraber verimliliğin artırılması amaçlanmaktadır. Örgütün iç çevresinde hakim olan adhokrasi kültürü, çalışanların yaratıcı olmalarını teşvik etmekle beraber riskli kararlar almalarına cesaret gücü vermektedir (Erdem vd., 2010: 79). Bundan yola çıkarak örgütün temel niteliği ve yönetimi, tamamen girişimciliğe ve yaratıcılığa odaklanmaya ve ona uyum sağlamaya dönüktür. Dolayısıyla çalışanlara ve örgütteki faaliyetlere esneklik ve tolerans gösterilmektedir. Örgütün başarısı ve etkinliğinin artırılabilmesi için yeni pazarlar bulma, yeni kaynaklar arama, yeni alanlara doğru genişleme ve büyüme son derece önemli nitelikler taşımaktadır. Adhokrasi kültürüne hakim olan örgütlerde liderler misyon bilen ve vizyon sahibi, yeniliğe yatkın, risk almayı seven, yeni bilgi, teknoloji, ürün ve hizmet konularında birinciliği üstlenen kişilerdir (Vogds, 2001: 60).

### **1.11.2.3. Klan Kültür Tipi**

Rekabetçi değerler modeli ile meydana gelen diğer bir kültür tipi de klan tipi örgüt kültürüdür. Klan kelimesinden de anlaşıldığı gibi katılımcılık, takım çalışması, birlik, aile bilinci, kişiler arası güçlü bağlılık, gelenekçilik gibi değerlere büyük önem

vermektedir. Klan kavramının kullanılmasının sebebi bu tür kültüre sahip olan işletmelerin aile tipi işletmelere benzemesidir. Bu kültüre sahip işletmeler hiyerarşik kültüre özgü olan kural ve prosedürler yerine, takım çalışması, çalışan katılımlı programlar ve çalışanlara kurumsal bağlılık gibi özel nitelikleri göz önüne bulundurup bunlara daha fazla önem vermektedirler (Cameron ve Quinn, 2006: 41). Bu kültür tipindeki örgütün temel özellikleri: Çalışma tarzı, birleştiricilik, katılımcılık, takım çalışması, aile bilinci, sadakat, kişiler arası bağlılık, geleneklere sahip çıkma ve geliştirme, insan kaynaklarının geliştirilmesidir. Bu örgüt kültürüne sahip olan işletmeler için kendine özgü değerlere, pazar payı, pazarda üstünlük ve finansal kazançlardan daha büyük bir önem verilmektedir. Bu kültür tipi diğerlerine göre daha da içsel korumaya yöneliktir ve belirli bir oranla dış çevreye kapalı örgüt olarak ortaya çıkmaktadır. Böyle örgütlerde çalışan üyeler samimi ilişki içinde olup birbirleriyle her türlü bilgi ve tecrübelerini paylaşmakta ve birbirlerine yardım etmektedirler. Geniş bir aileye benzeyen bu tür örgütlerde, yöneticiler çalışanlar için danışman, anne-baba gibidirler ve onlara tavsiyelerde bulunmaktadırlar (Kulvinskienė ve Šeimienė, 2009: 39).

#### **1.11.2.4. Hiyerarşi Kültür Tipi**

Bu kültürlerde üstün tutulan ve desteklenen değerler ise kurallar, düzen ve düzenlemelerdir. Örgütlerde yapılmakta olan tüm faaliyetler ve işlemler, gözetim, değerlendirme, kontrol ve yönlendirme gerektirir. İş etkinliğini ve verimliliği ölçme, çalışanlara açık bir şekilde belirtilmiş amaçlara ulaşma derecesi hesaplanarak yapılabilir (Yıldırım, 2016: 435-436).

Bu tür kültür özelliklerine sahip olan işletmeler gereğinden fazla yapılandırılmış ve biçimlendirilmiş işletmelerdir. Kurucular ya da yöneticiler tarafından belirlenen kural ve politikalar, örgüt içinde ve dışında ortaya çıkan değişimlerin etkisiyle kolayca alınıp değiştirilmez. Örgütlerde var olan yönetim tarzı, ne olursa olsun her zaman her durumda en verimli ve etkin yönetim tarzı olarak düşünülür (Kulvinskienė ve Šeimienė, 2009: 41).

Bu tür örgütlerde iyi ve güçlü lider, yapılacak işleri iyi koordine ve organize eden, örgütü verimli sonuçlara ve büyük kar'a götüren kişi olarak tanımlanır. Böylece örgütün uzun vadedeki temel amacı istikrar, tahmin edilebilirlik ve verimlilik (Vogds, 2001: 59). Kontrol ve sorumluluk değerlerinin temelini oluşturan hiyerarşik örgütlerde, çalışanlar üstlendiği görevleri nasıl yapacakları,

hangi davranışları sergileyecekleri, kimden emir alacakları ve kime hesap verecekleri önceden bilinmektedir ve sadece kendilerinden beklenileni ve istenilen görevleri yani yapmaları gerekenleri yerine getirmeleri istenmektedir (Erdem vd., 2010: 80).



## İKİNCİ BÖLÜM

### STRES VE STRESE YOL AÇAN FAKTÖRLER

Hızla değişen ve gelişen çevre koşullarından dolayı, insanın fiziksel ve ruhsal sınırlanının zorlanması kaçınılmazdır. Değişim o kadar hızlı yaşanmaktadır ki insanlar hangi sosyal ortamda olurlarsa olsunlar ve hangi işi yaparlarsa yapsınlar yaşamlarını zorlayarak sürdürmek zorundadırlar. Dolayısıyla insanlar stresli bir ortamda yaşamak zorunda kalabilmektedirler. Bu nedenle stres kavramı sosyal ve iş hayatında çok sık karşılaşılan ve bütünsel bir kavram haline gelmiştir (Soysal, 2009: 333-359).

#### 2.1. Stres Kavramı ve Tanımı

Stres, insanların sıkça kullandığı ve aynı zamanda da birçoklarının yaşadığı psikolojik bir durumdur. Yapılan araştırmalara göre, herkesin stres tanımı farklıdır ve insanlarda gözlenen stres nedenleri, belirtileri ve olumlu stres düzeyleri de farklıdır. Bugün özellikle değişim hızının şaşılacak düzeyde artması nedeniyle, insanların sürekli bir şeyler kaçıyormuş korkusu ve kuşkusuyla hızlı hareket etme zorunluluğu hissetmeleri, stresi gündelik yaşamın bir parçası haline getirmiştir (Kurt, 2011: 4-5).

Bilim dünyasında stres sözcüğü ilk kez 17.yy'da fizikçi Robert Hook tarafından kullanılmıştır ve stres "elastiki nesne ve ona uygulanan dış güç arasındaki ilişki" olarak tanımlanmıştır (Graham, 1999: 24-35).

Yukarıda da belirtildiği gibi strese ilk önem fizik ve mühendislik bilimlerinde verilmiş, bundan sonra yavaş yavaş stres kavramı diğer bilimlere: biyoloji, psikoloji ve yönetim bilimlerine girmeye başlamıştır. Bunun nedeni de çevre koşullarındaki hızlı değişimin insanlar üzerinde yarattığı olumsuz etkilerdir. Dolayısıyla meydana gelen yeni kavram üzerinde sayısız çalışmalar yapılmıştır (Torun, 1997: 43-44).

Stres, yabancı kökenli, buna rağmen her sosyo-kültürel ortamdaki insan için bilinen ve bazen doğru bazen ise yanlış tanımlanan bir kelimedir. Sınava geç kalan öğrenci, çok riskli bir ameliyat geçirecek olan hasta, işyerinde hak ettiği saygıyı göremeyen bir çalışan, çok çalışan ama başarıya ulaşamayan öğrenci, çok önemli bir kararı vermesi gereken kişi, bu ve benzer durumlarda içinde buldukları problemleri anlatmak için "stres" kelimesi kullanılmaktadırlar (Batlaş ve Batlaş, 2002: 303).

Genel olarak stres kelimesinin kökeni batı literatüründen kaynaklanmaktadır. Ama stres kelimesinin tam karşılığı diğer dillerde bulunmamaktadır. Dolayısıyla stres sözcüğünün çok sayıda farklı tanımları mevcuttur. Stres kelimesine ilk kez fizik biliminde tanım verildikten sonra, farklı bilimler farklı tanımlar yapmaya başlamışlar. Bu tanımlar arasında bu çalışma için önemli olan stres kelimesinin psikoloji bilimindeki tanımıdır. Onların yapmış olduğu tanımıyla stres kelimesi “sıkıntı” ya da “zorluk” anlamını taşıyan İngilizce’deki “stress” ya da “straisse” kelimesinden gelmektedir. Ama daha büyük ihtimalle stres sözcüğünün Latince’deki “çekip germek” anlamını taşıyan “stringere” kelimesinden geldiği düşünülmektedir (Graham, 1999: 24).

Bir diğer varsayıma göre stres kelimesinin kökeni, Latince “estricia” sözcükten gelmektedir. Bu sözcüğün hem fiili olarak hem de isim olarak tanımları ve karşılıkları bulunmaktadır. Bu kelime fiil olarak: Baskı yapmak, bastırmak, yüklemek, zorlamak anlamlarını kapsarken, isim olarak: Baskı, gerilim, güç, yük, zarar, zor anlamına gelmektedir (Köknel, 1989: 45-47).

Ayrıca stres kelimesi yüzyıllara bağlı bir şekilde tanımları sürekli değişme eğiliminde olan bir kelimedir. Stres kelimesi 17.yy’da felaket, bela, dert, kader gibi kelimeleri anlatmak için kullanılmıştır. Ama 18. ve 19.yy’larda stresin daha önce yapılmış tanımları biraz değişiklik göstermiş ve güç, baskı, zor gibi anlamlara gelmiştir. Yani önceki yıllara göre stresin temel anlamına daha da yaklaşılmış ve kişilerin ruhsal durumu üzerindeki baskıyı ifade etmek için kullanılmıştır (Batlaş ve Batlaş, 2002: 304).

Kişilerin strese karşı gösterdiği duygusal tepkilerin farklı hastalıklara neden olabilecek fiziksel değişmelerle yakından ilgili olduğunu ilk kez 1914 yılında Walter Cannon söylemiştir. Cannon stres kavramı, “istenmeyen ve beklenmeyen çevresel faktörler nedeniyle bozulan fizyolojik iç dengeyi yeniden kazanmak için gerekli olan fizyolojik uyarılardır” olarak tanımlamıştır (Erdoğan, 1999: 269).

Bu konuda daha da yetkili olan Hans Selye, Cannon’un çalışmasına değer ve hak vererek stresi kişiyi olumsuz etkileyen çevresel uyarıcı olarak tanımlamıştır. Ancak Selye kendi yapmış olduğu çalışmalar sonucunda stresi, vücudun çevreye karşı gösterdiği durum olarak açıklamıştır. Stres kavramı onun temel anlamıyla ilk kez 1936 yılında Selye tarafından kullanılmış ve stresi, “vücut üzerindeki herhangi

bir talebin zihinsel veya bedensel etkili spesifik olmayan sonucu” olarak tanımlamıştır (Kahn ve Byosiere, 1995: 193).

Hans Selye'den sonra stres tanımı ile ilgili çok sayıda farklı açıklamalar yapılmıştır. Bunlardan bir tanesi "Stres, olağanüstü talepler ve baskılar nedeniyle kişilerde gerilim duygusu yaratan durumdur" (Shermerborn vd., 1988: 533). Magnuson'a (1990) göre ise stres, bireyin beklentileri ve gerçekleşen olay arasındaki farklılıktan dolayı oluşan tepkidir. Ayrıca stres, kişiyi üzüntüye ve çöküntüye götüren bir güçtür. Stres, kişiyi baskı altına alan veya tehdit eden olaylara ve durumlara karşı gösterilen hem bedensel hem de ruhsal bir tepki olarak tanımlanabilmektedir (Magnuson, 1990: 24).

Diğer bir tanımına göre stres, “kişilerin karşı karşıya kaldıkları fırsat veya istemlerin belirsiz koşullarının sonucu” (Robbins, 1996: 611) olarak ifade edilmektedir. Bu yapılan tanımla stresin, her zaman olumsuz bir durumdan değil olumlu durumlarda da ortaya çıkacağı söylenmiştir. Ayrıca bu tanımla stresin, her zaman insanı gerilim ve baskı altına alıcı, ona zarar verici ve ondan kaçınılması gereken bir olay (distress) olarak algılanmaması gerektiği de söylenmiştir. Stresin hem etki (uyarıcı) hem de tepki yönünden olumlu tarafları da mevcuttur. Olumlu stres "eustress" adı ile bilinir. Eustress, iyi ve yapıcı bir stres olduğundan dolayı bireylere pozitif duygular yaşatır. Mesela: İyi bir şekilde yapmış olduğu iş sonucunda başkalar tarafından tebrik edilme veya zor bir şekilde başarabildiği bir iş sonucunda yaşanan kazanma hisleridir (Hellriegel ve Slocum, 1989: 596).

Eustress'e etki açısından bakıldığı zaman, hediye alınması, yönetici tarafından terfi edilme gibi kişilerin ulaşmak istedikleri amaçlarla ilgili durumlar ortaya çıkmaktadır ve bu durumlarda eustress, kişileri o işleri başarabilmek için motive ederek performanslarını ve verimliliklerini arttırmaya yardımcı olmaktadır (Schermerhorn, 2000: 406).

Çalışma yerinde belirli görevleri üstlenen ve yerine getiren çalışan, azda olsa çalışma ortamından doğan örgütsel stresle karşılaşmaktadır. İş stresi olarak da adlandırılan örgütsel stres, çalışanları normal çalışma akışından farklılaşmaya zorlayan değişimlerden oluşan durumdur (Pehlivan, 1995: 12).

## 2.2. Stres Süreci ve Aşamaları

İşletmelerin başarılı ve verimli bir hayat sürdürebilmeleri ancak örgüt elemanların verimlilikleri ile mümkün olmaktadır. Örgütlerde farklı pozisyonda yer alan çalışanların verimlilikleri ise, sağlık problemler ve ruhsal problemler yaratan aşırı stresin ortadan kaldırılması ile sağlanacaktır. Dolayısıyla stres olgusunun anlaşılması için stres süreci açıklanacaktır.

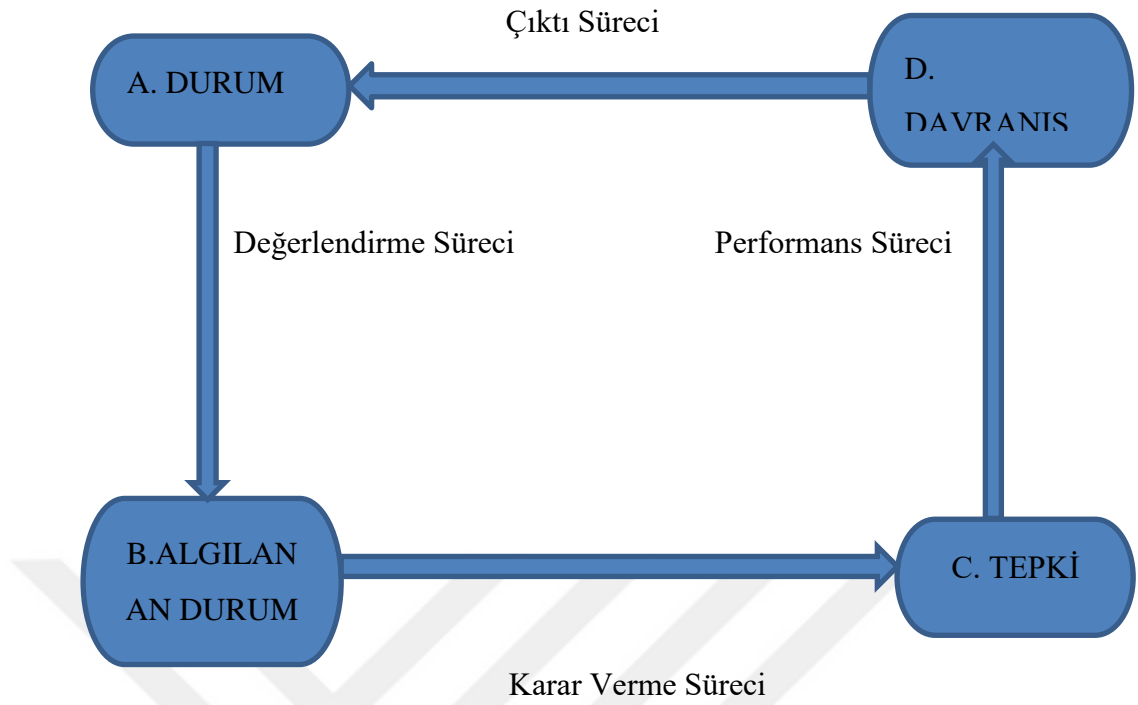
### 2.2.1. Stres Süreci

Meydana gelen bir olayın stresli bir durum olarak algılanması belli ve birçok şeye bağlıdır. İlk önce belirli bir olayın kişi tarafından stres olarak algılanması ve nitelendirilmesi gerekmektedir. İkinci aşamada, olayın stres olarak algılandıktan sonra kişilerin bu durumunun yorumlanması, ortaya çıkan yeni koşullarla ve şartlarla, aynı zamanda var olan sınırlılıkların içinde olduğu süreçlerin sürdürülmesine bağlı olarak yeni ilişkilerin kurulması ve strese karşı tepkilerin ortaya çıkması gerekmektedir. Üçüncü aşamada ise birçok başarılı sonuçların bu yeni durum nedeniyle yaratabileceği ve bunun için hangi davranışların uygulanıp gerçekleştirilmesi gerektiğinin bilinmesi gerekmektedir. Böylece herhangi bir çevresel olayın algılanması ile birlikte, işin potansiyel sonuçlar arasındaki farklılıklar büyükse ya da birbiriyle uygun

hale gelmediyse potansiyel bir stres durumundan söz edilebilmektedir (McGrath, 1976: 1351-1397).

Bu konuda McGrath'ın (1976) geliştirdiği "Stres Çemberi Modeli" yardımcı olmaktadır. Bu modele göre stres durumu dört aşamadan oluşmakta ve kapalı devreli bir çember olarak görülmektedir. Bahsedilen aşamalar ise şunlardır (McGrath, 1976: 1356):

- Stresin Kaynağı
- Stresli Durumun Kişinin Üzerine Yaratıldığı Etkiler
- Kişinin Yansıttığı Tepkiler
- Ortaya Çıkan Sonuçlar



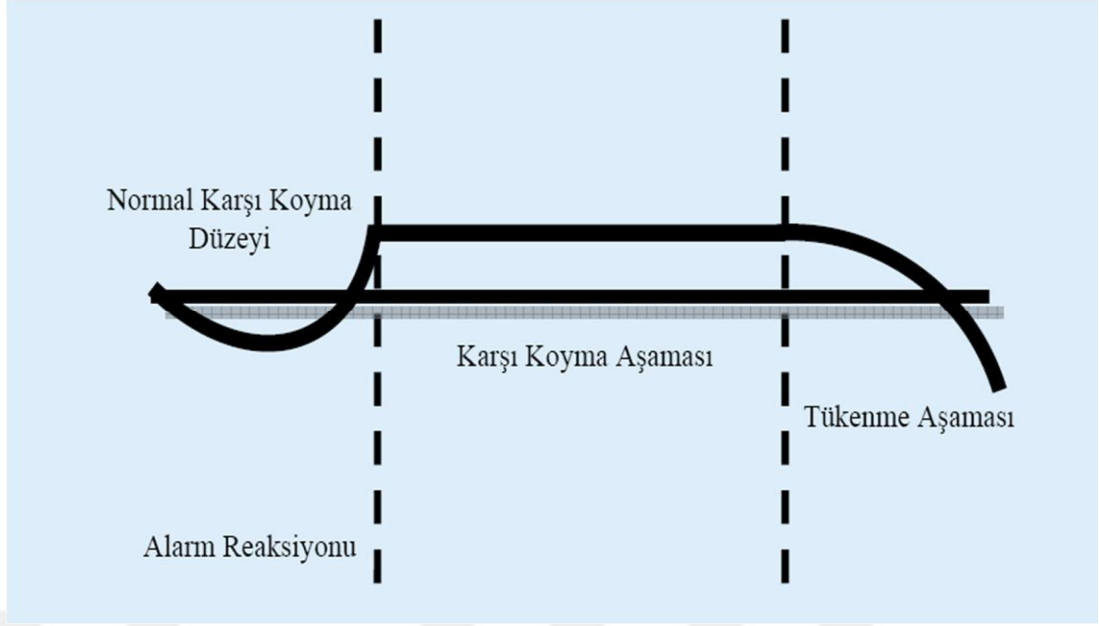
**Şekil 5.** Stres Çemberi

**Kaynak:** McGrath, 1976: 1356

Şekildeki aşamalar dört süreç ile birbirlerine bağlıdır. Bu süreçler ise stresle ilgili çalışmaların temelini oluşturan süreçler olarak kabul edilmektedir. Bu süreçlerden ilki A ve B aşamalarını birleştirerek ortaya çıkacaktır ve ona Lazarus değerlendirme süreci adı verilmektedir. Bazı yazarlar tarafından bu süreç “Yeniden Tanımlama” olarak nitelendirilmektedir. Aslında stres, bireyin ortaya çıkan yeni durumunu nasıl algıladığına ve değerlendirdiğine bağlıdır. Ama bu değerlendirmenin yanlış ya da doğru olması önemli değildir. Bu değerlendirme bazen iyi ve objektif koşullardan oluşabileceği gibi bazen de gerçekten tehlikeli ve kötü çalışma koşullarından dolayı ortaya çıktığının göz önünde bulundurulması gerekmektedir (McGrath, 1976: 1356).

### 2.2.2. Stres Aşamaları

Genel uyum sendromu teorisine göre fiziksel düzeyde kişinin strese karşı tepkisi üç aşamada ortaya çıkacaktır. Genel uyum sendromu Hans Selye tarafından geliştirilmiştir. Bu teorinin amacı, uyarana karşısında vücudun otonom faaliyetler ve hormonal cevap ile vücudun iç dengesinin korunmasını sağlamaktır (Tutar, 2000: 195).



**Şekil 6.** Genel Uyum Sendromu Modeli

**Kaynak:** Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008: 3

Genel uyum sendromu teorisine göre stresin üç aşaması şunlardır (Tutar, 2000: 195):

- Alarm Aşaması
- Direnç Aşaması
- Tükenme Aşaması

Bu aşamalar ise aşağıdaki gibi açıklanabilmektedir:

**Alarm Aşaması-** Bu aşamaya alarm tepkisi adı verilir. Bu dönem genellikle vücut içinde olan fizyolojik değişikliklere ortaya çıkacaktır. Değişiklikler sayesinde vücut yeni duruma cevap vermeye ve baş etmeye çalışmaktadır. Herhangi bir stresöre karşı vücudun verdiği tepkiler arasında: Otonom sinir sisteminin gayet güzel ve normal bir durumda çalışması, salgı bezlerinin yoğun bir şekilde çalışması, kana bol miktarda adrenalin ve onunla beraber farklı biyokimyasal maddelerin fişkırtılması, göz bebeğinin büyümesi, nabız ve solunumun hızlanması, terlemenin artması ve benzeri değişimler sayılmaktadır. Adrenalin etkisi altındaki vücut alarm durumunda olup, gerekecekse vücut acil durumlarla uğraşmaya hazırlanır. Bunlardan dolayı vücut daha ekstrem bir duruma geçmektedir. Eğer vücut üzerinde olan stresörün tepkisi vücudun baş etme yeteneğine uygunsa, vücut alarm döneminden geçip stresörle baş etmeye başlamaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008: 3).

Direnç Aşaması-Stres uyarıcı ya da stres ortamı uzun sürerse, stres sürecinin ikinci aşaması meydana gelecektir. İkinci aşamasına da direnç dönemi adı verilir. Bu aşamada, organizmada oluşan alarm tepkisi tamamen ortadan kalkacaktır. Organizma stresli ortama uyum sağlamaya başlayıp birinci aşamada kana çıkmış biyokimyasal maddeleri geri çekecektir. Bu dönemde Organizma sanki normal olarak çalışıyormuş izlenimi verir ama gerçekte organizma yorulmakta ve neredeyse direncini kaybetmektedir. Bu dönemde vücut sahipliğinde olan stoku harcamaya başlar (Yaycı, 2017: 995-999).

Tükenme Aşaması-Üçüncü aşama ise tükenme dönemi adı verilir. Stresorun daha da uzun sürmesi durumunda organizma sahipliğinde olan stok aşırı azalmaktadır. Stresli duruma uyum sağlama enerjisi adım adım bitecek, vücut artık strese dayanamaz hale gelip, direncini kaybeder. Stres belirtileri çok ciddi ise ve stresli ortam uzun sürerse, organizma tükenme aşamasına girmiş olacaktır. Tükenme döneminin belirtileri şunlardır (Saçlı, 2011: 4-8):

- Migren, yorgunluk hissi, baş dönmesi ile bulantı
- Uyuyamama ve uyanamama
- İştahta değişiklik, fazla yeme ve alkol tüketimi
- Kas ve göğüs ağrıları (özellikle boyun ve omuzlar)
- Çene kasılması veya diş gıcırdatma
- Yüksek tansiyon, enerji kaybı, aşırı terleme, duygusal olarak tükendiğini hissetme
- Moral ve ruhsal durumunun hızlı ve sürekli değişmesi

Seliye (1974)'ye göre enerji tükenimi kalori kaybı anlamına gelmemektedir. Direnç döneminde organizma yaşamak için önemli maddelere ihtiyaç duymaktadır. Mesela: su, hava, oksijen ve benzeri. Bu maddelerden dolayı organizma sanki hiç yorulamaz gibidir ve direnç dönemi de daima devam edebilmektedir, ama gerçekte öyle olmamaktadır. Organizma stresore karşı ne kadar uzun savaşılabirise savaşsın eğer bu stresorle baş edemezse vücut tükenme dönemine geçmektedir (Ceylan, 2005: 11-12).

### **2.3. Örgütsel Stres**

Günümüzde çalışanlar ve onlarla birlikte yöneticiler de şiddetli rekabet yaşanan, değişen ve belirsizliğin hakim olduğu çalışma ortamlarında işlerini

sürdürmektedirler. Özellikle stresi yaratan ya da tetikleyici unsurlar yöneticilerin kontrol altına alamayacakları nitelik taşımakta ise, yani örgütün yakın ve uzak çevre şartlarından kaynaklanmakta ise, çalışanlar ve yöneticiler böyle belirsiz ortamlara uyum göstermekte zorluk çekebilirler. Her bir çalışanlar ya da yöneticiler geliştirdikleri amaç ve planlarını, dış koşulların zorlamasıyla değiştirmek mecburiyetinde kalmakta ve büyük bir ölçüde stres ve gerilim yaşamaktadırlar (Bass, 1985: 78).

Bugün her toplumdaki, gelişmiş ve son derece karmaşıklaşmış olan işletmelerde çalışan bireyleri stressiz olarak düşünmek mümkün değildir. İnsanlar kendi yaşamlarının ve zamanlarının büyük bir kısmını işte geçirmektedirler. Bundan yola çıkılarak, iş ortamında faaliyet gösteren herkes, zamanının çoğunu yapılmış yada yapılması gereken işle ilgili düşünerek geçirmektedir. Dolayısıyla, bu durum üst yönetim kademesindeki çalışanlar açısından daha da kaçınılmaz hale gelmektedir. Bu açıdan bakılacak olursa, çalışanlara stres yaratan temel unsurların başında iş hayatının yer aldığını söylemek mümkündür (Sunmaz, 2001: 8).

İnsanlar kendi yaşamlarını sürdürebilmek ve ihtiyaçlarını giderebilmek için çalışmak zorundadırlar. Buna bağlı olarak bireyler, belirli bir işe başvuru yapıp, işe alınıp, hayatlarının büyük bir kısmını o ortamda çalışarak geçirmektedirler. Dolayısıyla, çalışanlar kendi iş ortamlarında çeşitli ilişkiler kurmakta, çeşitli olaylarla karşılaşmaktadırlar. Eğer çalışanlar çalıştığı ortamlarda istenmeyen ve aniden oluşan değişikliklerle karşı karşıya kalırlarsa birçok gerginlik ve gerilim yaşayacaklardır. Tüm bu değişiklikler stres yaratıcı veya arttırıcı etkiler taşımaktadır (Sunmaz, 2001:8).

Örgütler tutumlar, değerler, davranışlar ve duygulardan oluşan bireylerin meydana getirdiği birer sosyal sistemdir ve bireylerin yaşadığı, çalıştığı ve birbirleri ile ilişkilerde buldukları bir sosyal iklimi sahiptirler (Saldanlı, 2012: 167-176). İş hayatına giren ve faaliyete başlayan birey, oradaki işlerini sürdürmesi ile birlikte işletme içinde diğer çalışanlarla ilişkiye girmekte, işletmenin sahip olduğu değer ve normlarına uyumaya çalışmakta ve işletme içindeki farklı formal ve informal gruplara dahil olmaktadır. Çalışanın yoğun bir uyum çabasına girmesine ve kendini zorlanmasına sebep olmaktadır. Kısacası, çalışma ortamında bulunan, belirli rol ve görevleri üstlenip yerine getirmeye çalışan bireyler iş ortamında ortaya çıkan

“örgütsel stres” ile karşı karşıya kalmaktadır. Ayrıca bu kavram “mesleki stres” ve ya “iş stresi” olarak da tanımlanabilmektedir (Pehlivan, 1995; 11-12).

Mesleki stres veya iş stresi olarak da tanımlanan örgütsel stres, çalışanın bulunduğu örgüte ya da üstlendiği işe bağlı olarak herhangi bir beklentiye karşı kendi bireysel enerjisinin harekete geçmesi olarak açıklanabilmektedir (Pehlivan, 2000: 21).

Isıkhan’a göre örgütsel stres, çalışanı normal hayat ve fonksiyonlarından saptıran, fiziksel ve/veya psikolojik davranışlarında olumsuz değişimleri sağlayan, işle ilgili unsurların sonucunda meydana gelen psikolojik bir durum olarak tanımlamaktadır (Isıkhan, 2001: 27).

Örgütsel stresi, organizasyon üyelerinde fiziksel, psikolojik ve davranışsal sapmalara neden olan dış şartlara karşı bir uyum tepkisi olarak tanımlamak mümkündür (Aktaş ve Aktaş, 1992: 154-155).

Örgütsel strese neden olan stres kaynakları (stresörleri), çalışan bireylerin üzerinde baskı ve zorlama yaratır. Baskı ve zorlamanın uzun sürmesi ise, çalışanların sağlık sorunları ile karşı karşıya kalmasına yol açar. Stres, insan sağlığını bozan ve insanın özgürce yaşamasını engelleyen en önemli nedenlerden biridir. İnsanlar alışık olmadıkları bir durumla karşı karşıya kalınca önce denemenin zorluğunu, sonra ona alışmaya başladığını, daha sonra ise ona daha fazla dayanamadığını görmüştür (Çınar, 2010: 101-121).

Yaşanılan stresin sebepleri hep dışarıda aranmaktadır. Mesela ekonomik durum sürekli değişim içinde bulunmak, çalışılan ortam, yapılması gereken işler ve görevler, sosyal ortam, birlikte çalışılan insanlar vb., ama aslında onlar sadece stresi tetikleyici olabilmektedirler. Asıl sorunu insan içinde arayıp bulmalıdır, çünkü stresin gerçek kaynağı insanın içindedir ve insan kişiliğine bağlıdır. Dolayısıyla, insan kendi kendini strese sokabilmektedir. Hayat boyunca geliştirdiği bazı alışkanlıkların kendilerini strese sokan en temel nedenler olduğunun fark edilmesi zordur. Kişisel alışkanlıkların değiştirilmesi kolay değildir, ama insanın elinde olan ve kontrol edilebilir bir alandır. Düşünceler kontrol edilmesi gereken en önemli alışkanlıklardır. İnsanın sakin kalabilmesi ve kendini kontrol edebilmesi için hangi düşüncelerine odaklanması gerektiğini bilmek durumundadır. İnsan, düşüncelerinin kontrolünü kaybettiği zaman ya da kontrol etmekten vazgeçtiğinde stres yaratır. İş

bağımlılığı, özgüven eksikliği, zaman kısıtı ve olumsuz düşünme insanı strese sokabilecek uzun bir listenin sadece bir parçasıdır (Durna, 2006: 321-324).

Stresin asıl sebepleri insan içinde aranmasına rağmen stresi tetikleyici nedenler genelde yukarıda bahsedildiği gibi çevreden ve çalışma ortamından kaynaklanmaktadır. Çalışma hayatında en sık rastlanılan tetikleyiciler arasında informal ilişkiler, yapılması gereken görevlerin net olmaması, ast ve üst arasındaki çatışmalar, yönetim kurulu üyelerinin, programların ve uyulması gerekli olan kanunların değişmesi, öncelikli yapılacak işlerin belirlenmemesi sayılmaktadır. Çevrenin en önemli özelliği sürekli değişimdir. Yakın çevrenin insan üzerindeki stres etkisini direkt yaratabilmesi gibi uzak çevre de dolaylı olarak stres yaratabilmektedir. Uzak çevre içinde olan teknolojik, demografik, ekonomik, yasal, politikal değişimler insanı stres içinde yaşamak zorunda bırakmaktadır. Her işletmede yapılmakta olan işe, kullanmakta olan teknolojiye, çevresel koşullara, çalışan bireylerinin bilgi, eğilim ve deneyimlerine, işletmenin içinde çalışanlar arası gruplaşmalara, ortaya çıkan çatışmalara ve işletmenin oluşturduğu iklime bağlı olarak stres kaynakları gelişmektedir. Bununla birlikte, tüm işletmelerde ortak olan stres nedenlerinin yanı sıra, sadece o işletmeye özgü olan ya da ait olduğu iş kolundan ortaya çıkan stresli durumlar da söz konusudur (Ertekin, 1993: 7-10).

Özellikle kötü yönetim tarzı, çalışma ortamının fiziksel şartlarının olumsuz olması, meydana gelen çatışmalar, kişisel sorunlar, örgütsel yapı ve sistemden ortaya çıkan bozukluklar vb. gibi faktörler çalışanın çalışma performansının verimsiz olmasına, işe devamsızlığına ve farklı hastalıklara maruz kalmasına sebep olabilmektedir. Örgütler tarafından sağlık sigortaları için ödemelerin artması, müşteri kaybı, üretim kayıpları ve kayıp artışı, iş ortamında hırsızlık gibi etmenler işletmeleri olumsuz yönde etkileyen ve stresten meydana gelen sonuçlar olarak sıralanabilir (Kırel, 1993: 159-160).

Stresin çalışanların performansına olumsuz yönde etkilerinin denetim altına alınması gerekmektedir. Bu nedenle örgütler ücret ve zaman yönetimi, amaçları belirleme faaliyetleri, iş zenginleştirilmesi, sosyal destek, katılımcı yönetim, rollerin berraklaştırılması, çatışmayı önleme, kariyer planlaması, terfi ve yönetimi, stres yönetim eğitimi, çalışma ortamının fiziksel koşullarının iyileştirilmesi gibi yöntemler kullanılarak örgütsel stresin hem olumsuz etkilerini hem de örgütsel stresi tamamen ortadan kaldıracabileceklerdir (Özkalp, 1989: 161-162).

## 2.4. Stres Kaynakları

Herkesin iş ve sosyal ortamında, çevresinde ve kendi kişiliğinden dolayı strese yol açan çok sayıda ve birbirinden farklı etmen mevcuttur. Stresi meydana getiren bu etmenlere stres kaynağı ya da stresor denir. İnsanın hem fizyolojik hem de psikolojik durumunu etkileyen ve onların arasındaki düzenini bozan herşey bir stresor olarak tanımlanabilmektedir. Stresi meydana getiren bu etmenler insanın kişilik özelliklerinden, çalışma ve sosyal hayatı ile dış çevreden kaynaklanmaktadır. Dolayısıyla stres kaynakları üç grupta toplanmaktadır (Özkalp, 1989: 161-2):

- Bireysel Stres Kaynakları;
- İş çevresi (örgütsel) Stres Kaynakları;
- Çevresel Stres Kaynakları.

### 2.4.1. Bireysel Stres Kaynakları

Strese yol açan faktörler arasında bireysel stres kaynakları önemli bir yere sahiptir. Bu tip stres yaratan faktörler daha çok bireyin psikolojik ve fizyolojik özellikleri ile yakından ilgilidir. Stresin oluşumu, sadece stresi yaratan faktörlere bağlı kalmayıp, birey tarafından onun nasıl algılandığı ile de alakalıdır, çünkü bazı insanlar için stres yaratan faktör diğerleri için motive edici olabilmektedir. Bireysel stres kaynakları arasında: Bireyin başkalarından ayrılan kişiliği, yaşam tarzı ve standartları, duygusal yapısı, düşünme tarzı, aile, dünyaya bakış açısı, hem orta hem de ileri yaş dönemlerindeki bunalımı gibi unsurlar sayılabilmektedir. Bu kısımda söz konusu unsurlardan önemli olanları ele alınıp açıklanacaktır (Aydın, 2004: 59).

#### 2.4.1.1. Kişilik

Kişilik, yaşadığı devrin koşulları bireylere hem doğuştan gelen hem de sosyal özellikler olarak yüklenmiştir, ayrıca bireylerin belirli bir zaman diliminde de devamlı süren davranışlarındaki farklılıklar ve benzerlikler bulunmaktadır. Bütün bunlar bireylerin kişiliği oluşturur. Bireyin stres kaynağına karşı sergilediği davranışlar ve tepkiler; bireyin fizyolojik eğilimlere, deneyimlere, algılamalara, kişilik özelliklerine, sosyal destek gibi birçok unsura bağlıdır. Stres kaynağı bazen bireyin kendi kişiliği olabilir. Bireylerin sert ya da yumuşak olması, cinsiyeti, yenilikleri kolayca kabul edip etmemesi, içe veya dışa dönük bir karaktere sahip olması, bencil ya da yardımsever olması, duygusal açıdan güçlü ya da zayıf olması, sabırsız ya da sabırlı olması, soğukkanlı ya da sıcakkanlı olması, olumsuzluklara ve

problemlere karşı kararlı ya da kararsız olması gibi özellikler strese yol açan ve belirleyici unsurlar olarak nitelendirilebilmektedir (Zel, 2001: 430).

Bireysel stres faktörlerinin kaynağı olan kişilik özellikleri şu şekilde sıralanabilir: Acelecilik ve sabırsızlık, hep önde olma isteği ve bencilik, mükemmeliyetçilik, hızlı öfkelenmek, insanları memnun etmek, gerginlik, aşırı çalışmak ve iki ya da fazla işe birlikte girmek, zamanı yetmemek ve hep ondan şikayetçi olmak, hiçbir şeyi beğenmemek, her başarıyı rakamlarla ölçmek, hep yarışma halinde olmak, endişelenmek, güçlü olma isteği, işi kaybetme korkusu, övünmeyi sevmek, gereğinden fazla sorumluluk almak, gereğinden fazla iş yüklenmek (Keenan, 1999: 22).

Bireyin kişiliğinin A tipi ve B tipi kişilik olmak üzere ikiye ayrılması ilk defa iki kardiyolog (Meyer Friedman ve Rosenman) tarafından yapılmıştır (Moorhead ve Griffin, 1992: 463).

**Tablo 1.** Davranış Biçimleri

<b>A Tipi Davranış Biçimi</b>	<b>B Tipi Davranış Biçimi</b>
Her şey hızlı yaparlar, arabayı hızlı ve tehlikeli kullanırlar	Her şey yavaş yaparlar, arabayı sakın bir şekilde sürerler
Heyecanlı ve jestlerle konuşurlar	Sakin, jestlerini kullanmadan konuşurlar
Kendini her zaman baskı altına hissederler ve telaşlılar, sürekli yükselme isterler	Kendini baskı altına hissetseler bile telaşsız ve sakın olurlar, işlerinden memnundır
Beklemekten nefret ederler, sürekli kıyaslama içindedir	Sakin bekleyebilirler, kıyaslamadan kaçınırlar
Dini ve ahlak değerleri önemsemezler, sürekli rekabet ve yarışma içindedirler	Dine çok saygı gösterirler ve ona göre yaşarlar, yarışmadan ve rekabetçilikten uzak dururlar
Kendi amaçları gerçekleştirmek için en yakınlarını bile feda edebilirler	Amaçlara çok düşkün değildirler
Duyguları tanımayıp ifade edemezler, direk ve acı konuşmayı severler	Duyguları açık olarak ifade ederler, acı konuşmaktan kaçınırlar
Soğukkanlılardır, sürekli zamandan şikayetçiler, kuralcılardır, içki ve sigaraya daha düşkünler	Sıcakkanlılardır, zamandan şikayetçi değildirler, daha esnekler, içki ve sigarayı az kullanırlar
Kötü dinleyicilerdir başkalarının sözünü kesip konuşurlar	İyi dinleyicilerdir, başkalarının konuşmasına izin verirler
Dar bir alanlar ile ilgili olurlar, övünmekten hoşlanırlar, başkalarından sürekli saygı ve sevmek isterler	Daha geniş alanlarla ilgilenirler, övünmekten hoşlanmazlar, her şeyin karşılıklı olduğunu düşünürler
Yeni şeylere kapalıdır, belirli bir kalıplar vardır, özel ve iş hayatlarında sınır koymakta zorlanırlar	Yeni şeylere açıktır, kolay alışır, özel ve iş hayatları arasında sınır koymakta zorlanmazlar
Hallerinden sürekli şikayet ederler, işi bitirip eve giderken evde çalışacak dokümanları götürürler	Küçük şeylerden bile mutlu olurlar, eve döndüklerinde iş hayatından tamamen uzaklaşabilirler.
Kendileri hep sorumlu hissederler, her şeye karışma eğilimindedirler	Sorumluluklarını sınırlandırır, üst ve onların işiyle ilgili olmayan konulara karışmazlar ve uzak dururlar
Paraya çok düşkünlüdürler ve he şeyi parayla	Paradan daha çok mutluluğa önem verirler

değerlendirirler	
Başkalarının problemleriyle ilgilenmeyip zamanı boşa harcamazlar	Yardımsesverdirler ve bundan zevk alırlar
Mükemmeliyetçidirler ve ayrıntılara dikkat ederler	Mükemmeliyetçi olmayıp aza raz olabilirler
Hata yapınca, hep başkalarına yüklenmeye çalışırlar	Hatalarını kabul ederler ve telafi etmeye çalışırlar
Grup şekilde çalışınca zorluk çekerler ve onlara grup ilişkilerinde geçinilmesi zordur	İnsanlarla kolayca ilişki kurabilirler, herkese saygılı davranırlar ve gruba kolayca uyum sağlarlar
Gururlu ve kibirlidirler, hata yapınca kabul etmezler, boşanma oranı yüksek gruptadırlar	Her zaman alçak gönüllüdürler, ihtiyaç olunca kendilerini geri plana atarlar, hata yapınca kendilerini kötü hissederler, boşanma oranı düşük gruptadırlar

**Kaynak:** Moorhead ve Griffin, 1992: 463

Dolayısıyla, kişilik insanın herhangi bir stresle karşı karşıya kalmasında önemli bir etmendir ve strese karşı duyarlılığında başrölu oynamaktadır. Değişmeyen, uzun süre devam eden, devredilen özellikleri ve belirli davranış biçimlerini kapsayan kişilik kavramı, insanları başka insanlardan ayırması ve bu durumun anlatılması için kullanılmaktadır. Kişilik, insanı bireye dönüştürmektedir ve bireye ait özellikler kişiliği oluşturan özelliklerdir. Sonuç olarak kişilik, insanın davranış biçiminin, düşüncelerinin, algılarının, dünyaya bakış açılarının, yeteneklerinin, psikolojik özelliklerinin bütünü kapsayan, insanları birbirinden ayıran bir kavramdır (Moorhead ve Griffin, 1992: 464).

Kısaca yukarıdaki tabloya göre A tipi kişilik özellikleri şöyle değerlendirilmektedir:

- Aşırı hız ve hareketlilik. Bu tipi insanlar yeme, içme, yürüme ve konuşma konusunda diğer insanlara göre farklı bir hıza sahiptirler. Bu insanların konuşmaları bile diğerlerine göre farklılık gösterirler ve her cümlenin sonunu daha hızlı ve uzatarak söylerler.
- Genellikle bu insanlar her konuda sabırsızlık gösterirler. Başkalarını beklemekten nefret ederler ve hemen kızarlar. Başkalarını dinlenmeyi pek fazla sevmezler. Genellikle onların sözünü kesip, yüksek sesle konuşup başkalarının başladığı cümleleri tamamlarlar. Eğer onları dinlemek zorunda kalırlarsa ve

konuşmalarını kesmezlerse, konuşmalarına destekleyici sözcüklerle (ya, evet, tabi, hıı) karışırlar. Kitap okurken ise kitabın her bölümüne göze atıp beğenmedikleri bölümleri atlamaya çalışırlar. Bazen kitabı okumaktansa sacede kitabın özetini ve sonucu okuyup bırakmayı tercih ederler.

- Genellikle iki işe sahiplerdir. Zaman baskısından dolayı genellikle aynı anda iki şeyle uğraşırlar: araba kullanırken konuşmak ya da yemek yemek, başkalarını dinlerken kendi işini yapmak ya da başka şey düşünmek gibi.
- Dinlenme bu gibi insanlar için zaman kaybı olduğundan dolayı suçluluk duygusu yaratabilmektedir. Dinlenme zamanında kendilerini tembel ve çalışmayan insanlarla kıyaslayarak suçlarlar ve bu yüzden tatil bile yapacaklarında işlerinin bir kısmı götürüp orada çalışırlar.
- A tipi davranış sergileyen insanlar iş ve aile ortamı arasındaki dengeyi tutturamazlar, daha çok işe ve iş ortamına düşkünlerdir.
- A tipi kişiliğe sahip olanlar sürekli zamanla yarışmaktadırlar. Aynı zaman içerisinde başkaları ile kendilerini kıyaslayarak değerlendirmektedirler. Her zaman bir rekabet içindedirler ve bu durum onları kötü yönde etkilemektedir. Bu kişiler rekabetten korkmazlar, inatçılarıdır ve her konuda çabuk karar verirler. Bundan dolayı, genellikle bu kişiler saldırgan davranışlar sergilerler.
- Herkes için ilginç olan veya güzel olan şeyler, A tipi davranışı sergileyenler için çok anlam taşımazlar. Örneğin: Yeni bir şubenin açılışına gidince oradaki güzel mobilya bu tipi insanların dikkatini çekmez. Hatta sorulursa oradaki yeri ayrıntılarıyla anlatır mısın diye sorulursa detayları hatırlayamazlar.
- Bu tip insanlar her şeyi, her başarıyı rakamlarla, nicel olarak ölçerler. Her olayı ve ulaştıkları her başarıyı rakamlarla anlatmaya ve övünmeye çalışırlar. Sadece kendi hayatlarında değil, başkalarının yaşamlarında da başarıları rakamlarla, sayısal olarak değerlendirirler. Dolayısıyla, her şeyi rakamlarla ölçmeyi severler.
- Bir şeyi vurgularken veya anlatırken el ve kol hareketlerini kullanırlar.
- Bu tip insanlar hep stresle beraber yaşarlar, sanki onu sevmişler gibi. Yaptıkları iş stresli olmasa dahi kendi kendilerine olumsuz düşünerek stres yaratırlar.

Bu tip kişilik özelliklerine sahip olmayanlar ise B tipi kişiliğe sahiptirler. B tipi kişilik davranışları sergileyen insanlar ise daha sabırlı, daha düşünceli, sakin, rekabetçilikten uzak duran, sıcakkanlı ve yardımsever insanlardır. A tipi kişiliğe

sahip olanlarda hasta olma olasılığı B tipine göre daha yüksektir. Stresin olumsuz sonuçları daha çok A tipi insanlarda görülmektedir. Hatta aceleci olduklarından ve sabırsızlıklarından dolayı kaza yapma olasılığı da A tipi insanlarda daha yüksektir. ( Yurtsever, 2009: 61-62).

#### **2.4.1.2. Yaş**

Yaş unsuru bireysel stres kaynakları arasında önemli sayılabilecek bir stres faktörüdür. Genellikle stresi yaratan yaşla ilgili sorunlar yaşın daha ilerlediği dönemlerde ortaya çıkacaktır. Özellikle orta yaş ve yaşlılık dönemlerinde kişilerde hem fiziksel hem de psikolojik yönden çok sayıda değişimler ortaya çıkacaktır ve bunlar stresi tetikleyici önemli unsurlar olacaktır. Aynı zamanda çalışanlarda bu dönemlerde hormon değişikliklerinden dolayı, bireylerde fiziksel ve ruhsal denge eskisi gibi olmayıp bozulma ihtimali yüksek olacaktır. Çalışanlar yaşlandıkça, yeni bir şeylere ayak uyudurmakta ve yenilikleri kabul etmekte zorluk çekmekte, gençlere göre bakış açıları kısıtlı ve dar olmakta, zihinsel ve fiziksel yönden gençlere göre daha çok yorulmaktadırlar. Söz konusu faktörlerden dolayı bireylerde, orta yaş ve yaşlılık dönemlerinde görülen hayal kırıklığı, moral bozukluğu, kendine olan güven ve özgüven eksikliği gibi olumsuzluklar önemli bir stres kaynağı olmaktadır (Erdoğan, 1996: 83).

#### **2.4.1.3. Cinsiyet**

Cinsiyet de önemli bir stres kaynağıdır. Kadınların ve erkeklerin hayattaki stres kaynakları benzer olsa bile, ona verilen anlam ve tepkiler farklı olmaktadır. Kadınların aile ve iş hayatının yanında sosyal hayatta da aynı durumda olan erkeklere göre daha fazla strese kapıldığı üstlenmektedir. Çünkü kadınların ailedeki rolü erkeklerden daha çeşitli olmaktadır. Mesela, aile ortamında kadın çocuklarına annelik, gelin olarak ev işleri, eşine karılık yapar, hem de aileyi toparlayıcı görev üstlenir. Eğer anne çalışıyor ise bu durum daha da zorlaşır. Dolayısıyla, bu durum kadınların erkeklere göre daha fazla yük altına girdiğini göstermektedir. Ayrıca sosyal hayatta kadınların erkeklere göre daha sıklıkla yaşadığı olumsuzluklara örnek olarak cinsel taciz, işe alınmama, aşağılanma ve küçük görülme gibi davranışlar örnek olarak verilebilir. Dolayısıyla stres kadınlar için kaçınılmaz olmaktadır (Barlı, 2010: 273).

Ayrıca, bazı çalışan erkekler kadınlarla eşit olarak çalışmak veya kadınlardan emir almak istemediğini dile getirmekte, dolayısıyla kadınların amir veya patron olarak çalışmasını kabullenmekte zorluk çekmektedirler. Erkeğin egemen olduğu toplumlarda kendini güçsüz görme dezavantajına sahip olmasından dolayı bu durum erkek için bir stres kaynağı olabilir (Barlı, 2010: 273).

#### **2.4.1.4. Aile Yapısı**

Aile ortamının kendisi de strese yol açabilmektedir ve genellikle aile üyelerinin birbirleriyle olan ilişkileriyle ilgilidir. Aile üyelerinin birbiriyle olan ilişkilerinin şekli, her birinin ihtiyaçlarının farklılığı, onun karşılama düzeyleri, aile bireylerinin yetenekleri, düşünceleri, olanakları, istekleri, bilgi ve deneyimleri, beklentileri, algılama güçleri, olaylara bakış açıları, yetişme tarzları ve ahlaki değerleri, bireylerin kişilik özelliklerinin oluşmasında etkilidir. Aile üyeleri arasındaki 3 tür ilişki vardır: kadın-erkek, çocuk-ebeveyn ve kardeşler arasında. Her tür arasında meydana gelen uyumsuzluk, kötümserlik, anlaşmazlık, gerginlik ve benzer durumlar stresin kaynağı olmaktadır. Stres, karı-koca arasındaki anlaşmazlık, çatışmalar, saygı göstermeme, kıskançlık, güvenmeme ve hâkimiyet kurma isteği gibi faktörler yüzünden meydana gelirken; çocuk ve anne-baba konusunda ise strese yol açan en önemli faktörler arasında: çocuklarının her isteklerinin kabul edilmemesi veya yerine getirilmemesi, anne-baba tarafından çocukların davranışlarının kontrol edilmesi ya da aşırı kısıtlaması sayılmaktadır. Kardeşler arasındaki ilişkilere bakılırsa uyuşmazlıklar genel olarak aile imkânlarının ve ebeveyn sevgisinin paylaşılabilmesi, diğer çocuklara göre daha gözde olma, onları kıskanma gibi faktörlerden kaynaklanmaktadır (Erdoğan, 1996:83).

Ayrıca aile üyelerinin hastalanması, ailede sürekli kavga edilmesi, uyuşturucu bağımlısı olması, ölümü, sarhoşluk, eşlerin boşanması, ekonomik ve benzer sorunlar da strese yol açabilen önemli faktörler arasındadır. Aile içinde ve birbirleriyle olan ilişkiler kişi açısından son derece önemlidir. Bireyin ailesi içinde yaşadığı sorunlar, stresi tetikleyici olmakla beraber bireyin sosyal ve iş hayatını olumsuz etkileyebilmektedir (Ekinci ve Ekinci, 2003: 102-103).

#### **2.4.1.5. Ekonomik Şartlar**

İnsanlar için ekonomik durumunun iyi olmaması hem moral bozucudur hem de bir stres kaynağıdır. “Strese neden olan ekonomik sorunlar arasında insanın

gelirinin az olması önemli bir faktördür. İnsanın gelir düzeyinin düşük olması, isteklerinin karşılanmasını ve satın alma gücünü olumsuz olarak etkileme eğilimindedir. Birey, fizyolojik ve temel ihtiyaçlarını yeterince karşılayamazsa fiziksel veya manevi durumu olumsuz etkilenmekte ve hasta olma olasılığı kaçınılmaz olmaktadır (Eroğlu, 1998: 315). Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisine göre, gelir seviyesinde aşağıda yer alan bireyler, kendi yeteneklerini ve becerilerini ortaya çıkaracak ve geliştirecek olan zamanı ve ortamı bulamayabilmektedirler (Aktan, 2000: 385).

Ekonomik problemlerden strese neden olan unsurlardan birisi de işsizliktir. İşsizlik, kişinin belirli bir gelir kaynağının olmaması anlamına gelmektedir. İşsizlik, temel ihtiyaçların karşılanmasında da sorunlar yaratır. Dolayısıyla, bu durum önemli bir stres kaynağıdır (Eren, 2010: 299).

#### **2.4.2. Örgütsel Stres Kaynakları**

Zaman geçtikçe dünya küresel bir boyuta ulaşma eğilimindedir. Küreselleşme, değişiklikleri arttırmakta, rekabeti daha ağırlaştırmakta, dış çevreye bağlılığı ve belirsizlikleri arttırmakta, örgütlerin hayatlarını sürdürmesini ve başarı şanslarını azaltarak ve zorlayarak, stres oluşturmaktadır. Bazı örgütler diğerlerine göre daha rekabetli, daha esnek, yeniliklere açıktır ve küreselleşmeden dolayı dünyanın değişik ülkelerinden gelen örgütlerle rekabet ederler. Rekabet ettiği örgütlerin tepe yöneticileriyle birlikte tüm çalışanları da aşırı rekabet ve belirsizliğin meydana getirdiği stresi yaşamak zorunda kalırlar. Sürekli değişen çevre koşullarına ayak uydurabilmek için örgütlerin de bunun gerektirdiği değişim ve yenilikleri zamanında yapmaları gerekmektedir. Gerekli olan değişiklikler yapılmayınca ya da yapılamayınca bu durum çalışanlarda iş kaybetme riskini arttırmakta ve çalışanlar korkusuyla yaşamaktadırlar (Cooper ve Kompier, 1999: 9).

Günümüzde işletmeler için en önemli amaçlardan biri hayatlarını sürdürmektir. Bunun yapılabilmesi için maliyetlerini düşürmek ve aşırı rekabetin etkilerini azaltmak zorunda kalmaktadırlar. Şebeke örgütlenmelere gidilerek ucuz işgücü, hammadde, kullanarak üretimdeki maliyetleri düşürerek ve örgütlerin sağladığı reklam ve pazarlama hayatını faaliyetleri ile hayatlarını sürdürebilirler. Ayrıca, birbirine herhangi bir şekilde bağlı olarak işlerini sürdüren ve dünya çapında faaliyet gösteren bir örgütlenmede, bağlı olduğu herhangi bir örgütte ortaya çıkan olumsuz bir durum, diğer işletmelerde de pek çok problemlere neden olup yeni bir stresör doğuracaktır.

Dolayısıyla küreselleşme, yönetici ve çalışanları aşırı rekabet altında bırakıp yeni korkular yaratıp streslere neden olmaktadır (Eren, 2010: 297).

Örgüt, kişilerin içinde yaşadığı ve çalıştığı, birbirleriyle ilişkiler içinde bulunduğu sosyal bir sistemdir. Örgütsel stres ise bireyin örgüt içindeki çevreyle ilişkisi olarak ifade edilen, bireysel farklardan, sürekli değişen psikolojik ve fiziksel süreçlerden etkilenen, bireye gereğinden fazla ruhsal veya fiziksel istekler yükleyen durum veya değişikliklerden dolayı ortaya çıkan olaylara karşı bir tepkidir. Örgütsel stres, birey ve örgütteki iş ilişkilerinden doğan, onu normal ve sürekli yaptığı işlevlerinden uzaklaştıran, değişiklikler meydana getiren bir durumdur (Akgündüz, 2006: 24).

Stresin düzeyi ve onun yarattığı olumsuzluklar kişiden kişiye değişen bir durumdur. Örgütlerde stres, örgütlerin yapısına, benimsediği değerlere, kullanılan teknolojiye, sahip olduğu örgütsel kültüre, çevresel koşullara, üyelerinin bilgi ve deneyimlerine, üyelerin becerileri ve yeteneklerine, birbirleriyle olan ilişkilerine, temel amaçların ve yapılan işin ne olduğuna göre değişmektedir. Bu değişikliklerden dolayı, örgütsel stresle ilgili farklı tanımlar ortaya çıkmıştır (Güllüoğlu, 2012: 79).

İşten ve iş ortamından kaynaklanan strese örgütsel stres adı verilmektedir. Örgütsel stres kaynaklarının ortaya konulması için bu konuda pek çok araştırma yapılmış ve her araştırmacı iş ortamında stresin kaynaklarını farklı şekillerde ortaya çıkarmıştır. Örgütsel strese yol açan çok sayıda etmen bulunmaktadır ve onlar örgütten örgüte değişme eğilimindedir. Kişinin fiziksel ve ruhsal yapısı, strese karşı dayanıklılık ve etkilenme düzeyi, yapılması gereken iş bu etmenleri etkilemektedir. Aşırı ya da yetersiz sorumluluk altında olmak, kariyer ve kendini geliştirme imkanının az olması, yapılan işin monotonluğundan dolayı zevk almamak, görevlerin adaletsiz paylaşımı, yönetim kurulu ve yöneticilere güvenmemek, işte çalışma koşulları olarak; aşırı aydınlatma, gürültü, soğukluk ya da sıcaklık, işin kaza ve tehlike unsurlarını kapsamaması, sorumluluğa uygun olmayan iş yükü, çalışanlar arasındaki iletişim kopukluğu, ücret ve fiyatlandırmada tatminsizlikler gibi faktörler örgütsel stres kaynakları olarak nitelendirebilmektedir. Bu faktörlerin tümü örgütlerin verimliliği düşürmekte, performansını olumsuz etkilemekte, çalışanların motivasyonu azaltmakta ve mal ve hizmet üretimini düzeyini değiştirmektedir (Bingöl ve Naktiyok, 2001: 323-336).

Soysal (2009) örgütsel stres kaynaklarını şöyle sınıflandırmıştır:

-Sahip olunan işten ortaya çıkan stres kaynakları; çok fazla veya yetersiz iş yükü, zaman kısıtı, işin monoton olması, iş ortamının kötü olması ya da olumsuz etkilemesi, fazla mesai, işyeri düzeni, vardiyalı çalışma sistemi.

-Örgütsel yapı ve politikalardan ortaya çıkan stres kaynakları: liderlik ve yönetim tarzı, değerlendirme sisteminin adaletsiz olması, kariyer sorunları, hiyerarşik ve merkezi örgüt yapıları, iletişim sisteminin eksik olması, yetki devrinin olmaması ve sorumluluğun yanlış paylaşımı, çalışanların stratejik kararların alınmasında katılım düzeyinin azlığı, rol belirsizliği ve rol çatışması, ücretlendirme sisteminin hatalı olması.

-Dış çevreden ortaya çıkan stres kaynakları; değişen teknoloji ve ayak uydurulması gerekli olan yeni teknolojik süreçler, sosyal hayat, ekonomik durum: krizler ve işsizlik (Soysal, 2009: 336).

Luthans (1992) örgütsel stres kaynaklarını dört grupta toplamıştır:

-Örgütte kullanılan politikalar: Başarının değerlendirilmesinde adaletsiz davranma, ücret eşitsizlikleri, iş gruplarındaki sürekli değişim, kuralların katılığı, birbirine uygun olmayan çelişkili yöntemler, çalışma yerindeki sık değiştirmeler.

-Örgütün yapısal özellikleri: Aşırı merkeziyetçilik, kariyer geliştirme olanaklarının azlığı, bürokrasinin yüksek olması.

-Örgütte olan fiziksel çalışma koşulları: Aşırı ya da yetersiz aydınlatma, hava kirliliği, çalışma ortamında aşırı sıcak ya da soğukluk, gürültü, işte tehlikeli ve zehirli maddelerin kullanımı, yüksek radyasyon, işte kaza olma ihtimalinin yüksek olması.

-Örgütsel süreçler: İletişim sisteminin yetersizliği, başarı değerlendirmesinde tatminsizlik, yetersiz bilgilendirme, belirsiz ve çalışanların benimsemediği amaçlar (Luthans, 1992: 404).

H.R. Sailer ve arkadaşları ise örgütte doğabilecek stres kaynaklarını aşağıdaki tablodaki gibi sınıflandırmıştır (Heather ve Sailer, 1987: 134-135):

**Tablo 2.** Stres Kaynakları

Stresler	Nedenleri
Aileden doğan ve kaynaklanan stresler	Ailenin kişilerin kendilerinden beklentileri Aile üyelerinin birbirleriyle olan ilişkiler ve iletişimindeki bozukluk ve eksiklik Aile düzenindeki bozukluklar
Şahsi yani kişilerin kendisinden kaynaklanan stresler	Kişilik özellikleri Yeniliklerin kabul etmede zorluk çekme ve yeniliklere açık olmama Fiziksel ve ruhsal değişiklikler Kendine başkalarıyla kıyaslama
Çevreden kaynaklanan stresler	Teknolojik değişimler Politikal değişimler Gelir seviyesinin düşük olması İşsizlik
Örgütten kaynaklanan stresler	Yönetim tarzı Rol çatışması Rol belirsizliği Ücretlendirme politikaları Çalışanlar arasında iletişim kopukluğu Mobbing Benimsenen değerler ve örgütsel kültür

**Kaynak:** Heather ve Sailer, 1982: 36

Daha kapsamlı bir şekilde örgütsel stres kaynakları aşağıdaki gibi sınıflandırılabilir.

#### **2.4.2.1. İşin Niteliği ile İlgili Stres Kaynakları**

Her girdiği iş çalışanlar için belli bir sorumluluk ve risk üstlenme anlamına gelmektedir. Genellikle her iş, çalışanlar için bir stres kaynağı olup strese yol açan faktörler farklı olmaktadır. Bu faktörler ise hem bireylere ve onların kişiliğine, hem de işin niteliğine bağlıdır. Üstlenilen işten beklenen belirli bir talebin karşılanamaması, aşırı ya da yetersiz iş yükü, fiziksel koşulların işe uygun olmaması, teknik sorunlar, zaman baskısı, vardiyalı çalışma, teknolojik ilerlemeler ve değişimlerden dolayı yapılan işin monoton olması, çalışanların işin yapılması için gerekli bilgi ve deneyimlere sahip olmaması, çalışma ortamının ve şartlarının çalışan bireylere uygun bulunmaması ve benzer faktörler işle ilgili stres kaynaklarıyla beraber, çalışanlarda da stresi tetikleyici faktörler olarak nitelendirilmektedir (Tutar, 2000: 229).

##### **2.4.2.1.1. İşin Monotonluğu**

Günümüz koşullarında ilerleyen ve hızlı gelişen teknoloji, işgörenleri makinalara bağlı kılmaktadır. Bu kadar yüksek oranda makinelere bağlılık çalışanların yaratıcılığını ve yeteneklerini azaltmaktadır. İşte çalışanların yaratıcılığı ve yetenekleriyle bir şey yapılamazsa ve her şey makine yoluyla yapılıyorsa bu durum işin monotonluğu arttırmaktadır. Bu, yapılan işi sıkıcı hale getirip çalışanlarda strese sebep olmaktadır. Yapılan işin monotonlaşması ve çalışanın işe ait olma duygusunun olmaması, işte çalışana yabancılaşma duygusu yaratmaktadır. Böyle bir durum çalışanlar için önemli sayılan bir stres kaynağıdır (Güney, 2001: 411). Çalışanların üstlendiği görevler değiştirilmezse ve bu görevlere sürekli devam edilirse çalışanlarda bezginlik yaratmaktadır. Ayrıca, işin monoton olmasının çalışanlar üzerinde diğer etkileri de bulunmaktadır. Bunların arasında ilgisizlik, gerilim, sıkıntı, umutsuzluk ve iletişim kopukluğu sayılabilmektedir (Karagül, 2015: 61-62).

##### **2.4.2.1.2. Aşırı veya Yetersiz İş Yükü**

Çalışanlarda stresi oluşturan önemli faktörlerden biri de iş yüküdür. Aşırı iş yükü, çalışanlara belirli bir zaman diliminde yapabileceğinden daha fazla sorumluluk yüklenmesi ya da çalışanların sahip olduğu yeteneklerin ve yaratıcılığın yapılacak

işle baş etmekte yetersiz kalması olarak açıklanabilmektedir. Bu sebeple oluşan stres, dikkatin azalması, yorgunluk, tepkinin dağılması ve iş süresinin uzaması, yapılması gereken görevleri yerine getirememeye, verimlilik azalması olarak ortaya çıkacaktır (Şimşek, 2002: 318). Aşırı iş yükü unsurlarını, niteliksel ve niceliksel olarak bölüp incelemek mümkündür:

Niteliksel aşırı iş yükü, üstlenilen işin yapılabilmesi için gerekli olan bilgi, beceri ve yetenekleri ile bireyin sahip olduğu niteliklerin ve deneyimlerin uyumlu olmadığı durumda ortaya çıkacaktır. Başka bir sözle, işi yapacak olan birey, işin gerektirdiği bilgi, yetenek ve deneyimlere tam olarak cevap veremiyorsa bu işi yapmak ona çok ağır gelmektedir. Dolayısıyla, böyle bir durum bireyin strese girmesine sebep olacaktır (Soysal, 2009: 20).

Niceliksel aşırı iş yükü, bir çalışanın yapılması gereken iş için zamanın yetersiz olması, aynı zamanda birçok görevinin ve işinin olması, işlerin yorucu olması şeklinde tanımlanabilir. Çalışanlar tarafından ağır ve yorucu işlerin yapılması, normal işlere göre daha fazla enerji harcanmasına neden olmaktadır. Böyle işler yapıldığında dinlenme süresinin az olması haline bu işleri üstlenen bireylerde gerginlik, tatminsizlik, yorgunluk, dikkatsizlik ve stres yaratabileceği gibi iş kazaların sayısı da artabilmektedir (Soysal, 2009: 20).

Çalışanlarda yetersiz iş yükü de aşırı iş yükü gibi stres oluşturmada önemli bir diğer faktördür. Çalışma ortamında iş yükünün çalışan için az olması ya da onun zeka ve yeteneklerine uygun olmayıp altında olması, çalışan için yapılan işi sıkıcı hale getirmektedir. Ayrıca A tipi özelliği sergileyen kişiler, iş yükü yetersizliğini onların yeteneklerine güvensizlik işareti olarak algıladığından B tipi kişiliğe göre daha yüksek oranda gerginlik ve stres yaşamaktadırlar (Yılmaz ve Ekici, 2006: 35).

#### **2.4.2.1.3. Çalışma Düzeniyle İlgili Stres kaynakları**

Çalışma düzeniyle ilgili stres kaynakları arasında nöbet ve vardiyalı çalışma en büyük yere sahiptir. Çalıştığı yerde var olan nöbet ve vardiyalı çalışma sistemi, çalışanların çalışma koşullarını daha zor hale getirmektedir. Vardiyalı çalışanların yorgunluğu, moral bozukluğu, bıkkınlık, dikkatinin dağılması ve hata yapma olasılığı kaçınılmaz bir durumdur. Genellikle, vardiyalı çalışma sistemi örgütlerde sık rastlanılan mal ve hizmet üretiminin aksamaması ve onların müşterilere tam zamanında ulaştırılması için kullanılan bir çalışma yöntemidir. Normal bir insanın

vücudu her zaman ruhsal ve fiziksel olarak bir denge içinde olup onu bozmamaya çalışmaktadır. İşgörenlerin çalışma saatlerinin aniden değişmesi, işgörelere sorunlar yaşatmaktadır. Bu durum bireylerde uyumsuzluğa yol açmakla beraber, motivasyonunun azalması ve yorgunluk, uyku ve beslenme alışkanlıklarını da bozabilmektedir. Dolayısıyla, nöbet ve vardiyalı çalışma düzeni ve çalışma düzeninin değişmesi stres ve depresyona neden olabilmektedir (Barger vd., 2005: 125-134).

Örgütlerde çalışanlar için belirli bir saat içerisinde çalışma ve dinlenme hakkı bulunmaktadır. Çalışanlar bu düzene alışık olarak kendileri bir denge içinde yaşamaktadırlar. Çalışma ve dinlenme zamanının sıklığı ve süresi çalışanların içinde bulunduğu psikolojik ve fiziksel dengelerini bozan bir faktördür. Araştırmalara göre, çalışanın psikoloji ve fizyolojisine en uygun görülen çalışma süresi günde en fazla 7,5 saat, hafta boyunca ise 45 saattir. Dolayısıyla, çalışma süresinin uzunluğu çalışanın yaşamın diğer alanları, ailesi ve sosyal ortamlarına yeterli zaman ayıramaması anlamına gelmektedir. Bu durum ise çalışan için stresi tetikleyici önemli bir faktördür. Ayrıca, çalışma sürelerinin fazla olması veya dinlenme sürelerinin az olması yorgunluğa, moralsizliğe, gerginliğe, motivasyon düşüklüğüne ve strese yol açmakla birlikte, iş kazalarının sayısının artmasına zemin hazırlamaktadır (Camkurt, 2007: 88).

#### **2.4.2.1.4. Fiziksel Koşullar**

İş ile ilgili stres kaynaklarından birisi de çalışılan ortamın fiziksel koşullarıdır. Bununla genellikle çalışma koşullarının işe ve çalışanlara uygun olup olmayacağını kastedilmektedir. Çalışanlar gününün önemli bir parçasını işyerinde geçirmektedirler. Çalışma ortamında, işgörenlerin zihinsel, bedensel ve duygusal yorgunluğu strese neden olmakla birlikte verimliliğin ve motivasyonun düşmesinde başrolü oynayan faktörler olarak ortaya çıkmaktadır. Çalışanlar açısından bu üç yorgunluğa neden olan faktörler arasında: Çalışma ortamına uygun olmayan sıcaklık veya soğukluk, nem, yetersiz veya aşırı aydınlatma, aşırı karanlık, tozlar, zehirli maddelerin kullanılması ve radyasyonun olması, hava kirliliği, yüksek oranda iş kazaları sayılabilmektedir (Soysal, 2009: 21). Ayrıca, üretim işçileri üzerinde yapılan araştırmalara göre gürültü ve iş stresi arasında önemli bir bağ olduğu söylenmiştir (Kaya ve Kaya, 2007: 48).

#### **2.4.2.1.5. Tehlikeli İş Ortamı**

Çalışma ortamında strese neden olan önemli faktörlerden birisi de, çalışanların yapılması gereken görevlerin yanında tehlikeye maruz kalmalarıdır. İş kazası geçirme riski daha yüksek olduğundan çalışanlar için iş ortamı diğerlerine göre daha tehlikelidir. Genellikle havacılık, denizcilik, metalurji, inşaat, enerji ve nükleer santraller gibi iş ortamları bu tür iş ortamları arasında sayılmaktadır. Çalışanların ruh ve beden sağlıklarını tehdit eden unsurları taşıyan her çalışma ortamı kendilerine göre strese yol açabilmektedir. Dolayısıyla, işyerinde düşme, yaralanma, zehirlenme, yüksek radyasyon oranı ve hatta ölüm gibi son derece ciddi sonuçların doğması ihtimali çalışanların telaş ve tedirginliğine yol açmaktadır (Cam, 2004: 3-4).

Bu durum uzun sürerse, sonucunda çalışanlarda yorgunluk ve tükenmişlik, stres ve depresyon gibi psikolojik bozukluklar ve rahatsızlıklar ortaya çıkacaktır.

##### **2.4.2.1.5.1. Çalışanlara Enfeksiyon Bulaşma Riskleri**

Günümüz hayatında çalışanlara bulaşan bazı hastalıklar onlar için meslek hastalığına dönüşmüştür. Genellikle çalışanları başka sağlıklı ya da sağlıklı olmayan bireylerle birlikte çalışma mecburiyetinde oldukları için, özellikle kan yoluyla bulaşan: Hepatit B, Hepatit C, HIV virüsü gibi hastalıkların tehdidi altında çalışmaktadırlar. Sağlık sektöründe doktor, hemşire ya da başka bir görev yapan sağlık personelinin; kendilerini risk ve tehdit altında görmemesi, bunu kabullenmemesi, yaptıkları işin normal bir iş olarak sayılması, bulaşıcı hastalıkların riski altında çalışmaya alışmaları sebebi ile, bulaşıcı hastalıklara maruz kalmaktadırlar (Kişioğlu vd., 2002: 390-391).

##### **2.4.2.1.5.2. Radyasyon Ortamında Çalışma ve Radyasyona Maruz Kalma**

Hastanelerin radyoloji, kardiyoloji ve nükleer tıp, ayrıca ameliyathane bölümlerinde görev yapan bir kişi radyasyondan az olsa da mutlaka etkilenmektedirler. Radyasyonun insan organizmasına olumsuz etkileri, radyasyon içeren ışının boyutuna ve radyasyona maruz kalan organizma bölgelerinin özelliklerine göre farklı zamanlarda ve çeşitli hastalıklarla ortaya çıkabilmektedir. Radyasyon süresinin uzunluğu ya da miktarı arttıkça sonraki birkaç saat içinde kusma, ateş baş ağrısı, baş dönmesi, mide bulantısı, ishal, bilinç kaybı görülebilmektedir. Birkaç gün geçince ise daha ciddi belirtiler: İştahsızlık, halsizlik, saç dökülmesi, katarakt, iç kanama, yüksek ateş ve erkeklerde geçici kısırlık, hamile

kadınlarda da karnında olan bebeklerin zihinsel ve bedensel gelişmemesi, hatta bebeğin ölümüne yol açabilir (Öcal, 2010: 95).

#### **2.4.2.2. Örgütsel Rol ile İlgili Stres Kaynakları**

İş hayatında oluşan stres unsurlarının büyük bir kısmı da, çalışanların örgütteki rol ve davranışlarıyla ortaya çıkacaktır. Örgütsel rol, çalışanın diğer çalışanlardan beklenen davranışlarının tümü olarak nitelendirilmektedir. Örgütsel rolden kaynaklanan stres etmenleri; birbirine uyum içinde bulunmadığı yanı çelişkili görevler ve yetkinin karmaşıklığı, verilen yetkinin ve alınan sorumlulukların denk olmaması, gerekli olan bilgi, beceri ve yetenekleriyle sahiplenilmediği için çalışan-rol uyumsuzluğu ve çatışması, farklı örgütsel kademedeki kişilere karşı sorumluluklar ve rol çatışması olarak sıralanmaktadır. Burada iki türlü stres kaynağı mevcuttur: Rol belirsizliği ve rol çatışması (Tutar, 2000: 230).

##### **2.4.2.2.1. Rol Belirsizliği**

Çalışanın örgütteki rol belirsizliği, genellikle örgütsel misyon, vizyon, amaçların ve programların, aynı zamanda iş ve üstlenen görev tanımlarının ve ayrıntılarının belirgin şekilde olmaması, bunların çalışanlara doğru düzgün aktarılmaması, yapılması gereken işe ilişkin bilgi, deney ve eğitim, iletişim eksikliği gibi durumlardan kaynaklanmaktadır. “Çalışan, yaptığı işin nasıl olacağını, ulaşması gereken sonuçların ne olacağını, işin nerede, ne zaman, kimlerle birlikte yapılacağını bilmelidir. Kişi bu bilgilere sahip olmayınca rol belirsizliğine kapılabilmektedir. Ayrıca, çalışanın, yöneticinin onun performansının hangi kriterlerle ve neye göre değerlendirdiğine ilişkin bir bilgisinin olması lazımdır, aksi takdirde rol belirsizliği yaşayabilmektedir”. Dolayısıyla, rol belirsizliği çalışanlarda; endişe ve gerginlik duygusu, psikolojik gerilim, karamsarlık, stres, kendine güvensizlik, motivasyon ve verimlilik düşüklüğü, işe devamsızlık ve işten ayrılma isteği gibi istenmeyen sonuçları doğurabilmektedir (Soysal, 2009: 25).

##### **2.4.2.2.2. Rol Çatışması**

Rol çatışması kavram olarak, bir çalışanın örgütteki yapılacak iş ile kendi kişiliği arasındaki uyumsuzluğu anlamına gelmektedir. Rol çatışması, genel olarak çalışanın aynı anda birçok rolü gerçekleştirmesi durumlarda ortaya çıkacaktır. Tutar (2000)'a göre, rol çatışmasının farklı şekilleri bulunmaktadır. Bunları şu şekilde ifade etmiştir:

- Çalışanın birden fazla iş yaparken bu rollerden birini seçme mecburiyetinde olması;
- Çalışanın sahip olduğu beceri ve yeteneklerin, deneyim ve özelliklerinin yaptığı işle uyumsuz olması;
- Çalışanın yaptığı işin kendi değer yargılarına uyumunun bulunmaması, dolayısıyla kişinin işini veya görevini sevmemesi ya da nefret etmesi;
- Çalışanın birkaç yöneticiden birbirinden farklı ve çelişkili emir alması gibi durumlarda ortaya çıkacaktır (Tutar, 2000: 249).

Rol çatışmasının işgörenlerde örgüte olan güveni azaltan ve iş tatminsizliğine yol açan önemli bir faktör olduğu anlaşılabilmektedir. Bunlardan dolayı, firmalarda rol çatışması duygusuyla yaşayan bireylerin, gerginlik ve endişe yaşadığı, bunun verimsizlik ve işe devamsızlığa neden olduğu, iş motivasyonlarının ve performanslarının azaldığı, çalışanlarda kendini değersiz görme, işten ayrılma isteği gibi sonuçları görülebilmektedir (Özkalp ve Kırel, 1995: 352-353).

#### **2.4.2.3. Örgütsel İlişkiler ile İlgili Stres Kaynakları**

Çalışanların işyerinde yaşadıkları ilişkiler ve iletişimler, hatta birbirleriyle olan etkileşimleri strese yol açan son derece önemli faktörler olarak kabullenilmektedir. Bireyin, çalışma ortamındaki yaşadığı olumsuz ilişkiler, kendilerini ve diğer çalışanları olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Dolayısıyla, örgütlerde çalışanların birbirleriyle ve yöneticilerle olan ilişkilerinin bozuk ve olumsuz olması, üstlenilen görevlerin ve işlemlerin yapılmasını olumsuz yönde etkilemekle birlikte çalışanlarda işe karşı yabancılaşma, yaptığı işten tatminsizlik, işten bıkkınlık, işe gitme isteğini kaybetme ve işe devamsızlık, sonuçta ise işten ayrılmaya neden olmaktadır (Hellriegel vd., 1995: 255).

##### **2.4.2.3.1. Örgütsel İletişim**

Örgütlerde, bireylerin meslektaşlarıyla, veya aynı iş ortamındaki diğer çalışanlarla, üst ve alt kademedeki yöneticilerle olan iletişimleri stres açısından son derece önemli görülmektedir. Örgütsel iletişim, belirli bir hedef doğrultusunda birden fazla çalışanın bir araya gelerek, bu hedefin tam olarak yerine getirilebilmesi için işbirliği, organizasyon ve koordinasyon, bilgi akışını sağlamak, karar alma ve kontrol sürecini gerçekleştirmek için oluşturduğu iletişim şeklidir (Akıncı,1999: 22-25).

Örgütsel iletişim dikey iletişim ve yatay iletişim olarak ikiye ayrılmaktadır ve strese girme açısından da farklılık göstermektedir. Dikey iletişim, en genel ve kolay tanımlarıyla örgüt yapısı içerisinde üstler ve astlar arasındaki iletişimdir. Yöneticiler ve işgörenler arasındaki ilişkilerin olumlu ya da olumsuz olması hem çalışanları hem de yapılması gerekli olan işin kalitesini doğru oranda etkileyen önemli bir unsurdur. Çalışan her bir kişinin sahip olduğu kişilik özellikleri farklıdır. Dolayısıyla, onların yöneticilerle kurdukları iletişim tipi ve yöneticilerden beklentileri farklılık göstermektedir. Örneğin başarıyı hızlı bir şekilde elde etmek ve fazla sorumluluk almak isteyen, aynı zamanda çalışmaktan hoşlanan çalışanlar otokratik bir yönetim sistemi uygulayan yöneticiyle olan ilişkilerinde sorunlar yaşayacaklardır. Ayrıca otokratik yönetim sistemini beğenen ve saygı gösteren bireylerde, kendilerine daha özgürlük veren yöneticilere karşı şüphe olacaktır. Her iki durum uzun sürerse üstler ile ast arasındaki ilişkilerin zayıflamasına, gerginlik ve tedirginlik, dolayısıyla karşılıklı güvensizliğe yol açmakla beraber bu durum olumsuz ilişkiler doğurabilecektir (Sabuncuoğlu, 2001: 43).

Üst kademedeki kıdemli yöneticiler, diğer yöneticiler ve çalışanlardan daha fazla yetkiye sahiptirler ve bu yetkilerini kullanarak çalışanlara emirler sergileyebilirler. Dolayısıyla, yöneticilerin güç ve otoritelerinin çalışanlar tarafından beğenmedikleri bir şekilde kullanılması ve onlar arasındaki çatışmalar, ilişkilerin bozulmasına neden olur. Çalışanların yöneticiler tarafından verilen emirleri kabullenmemesi ve onlara karşı çıkması, kendilerini daha üstün görmesi, çalışanların yöneticinin kendi durumunu zalim bir şekilde kullandığını algılaması, çalışanın yaptığı işin beğenilmemesi veya memnun olunmaması, çalışanların kaygı, korku ve kendine olan özgüven eksikliği, çalışanların yöneticilere olan güvenin azalması, gerilim yaratacak davranışları, yöneticiler tarafından ulaştırılması gereken imkansız performans standardı koyulması, yöneticinin asılsız olması, yöneticilerin sahip olması gereken yeteneklere, becerilere, teknik bilgilere ve deneyimlerine uygun davranmaması gibi yönetici ile çalışan arasındaki ilişkileri olumsuz etkilemekle birlikte strese neden olmaktadır (Güney, 2001: 413-414).

Yatay iletişim, dikey iletişimin tam tersi olup, örgüt hiyerarşisinde aynı seviyede bulunan ya da birbiri üzerinde otoritesi olmayan farklı seviyelerdeki işgörenler arasındaki iletişim şeklindedir. Yatay iletişim, belirli amaçlar doğrultusunda, yapılacak işlerin koordinasyonu ve organizasyonu, bilgi aktarımı, denetim ve

problemlerin çözümü gibi hedeflere yardımcı olmaktadır. Yatay iletişim ve dikey iletişim arasında büyük bir fark vardır. Yatay iletişim diğerine göre daha kısa sürelidir ve aynı zamanda dikeye göre daha doğrudandır. Yatay iletişim kısa olduğundan dolayı zaman kazanılmasına, bilgilerin hızlı bir şekilde alınıp verilmesine, örgüt içi karışıklıkların azalmasına neden olmaktadır. Çalışanlar arasındaki iletişimi olumsuz etkileyen ve bu durum uzun sürerse iletişimi bozabilen faktörler arasında: Yükselme arzusu ve rekabet, kıskançlık ve dedikodu, kişilik özelliklerin farklılıkları ve ondan kaynaklanan çatışmalar ve anlaşmazlık, iftira, sorumluluktan kaçma, çalışanların yöneticilere diğer çalışanlarla ilgili yanlış bilgi aktarımı gibi faktörler sayılmaktadır. Sonuç olarak örgütsel ilişkiler bilgilerin doğru alınıp verilmesinde, kararların tam zamanında alınabilmesinde, işte verimliliğin artırılmasında, adil ve etkili bir yönetim sisteminin kurulmasında ve stresin azaltılmasında son derece önemli yere sahiptir (Genç, 2004: 331).

#### **2.4.2.3.2. Mobbing**

Örgütsel ilişkilerle ilgili önemli bir diğer stres kaynağı olarak mobbing (yıldırma) görülmektedir. Mobbing kavramı, çalışan bir bireyin ya da grubun üstleri, astları ya da aynı seviyede çalışan başka kişiler tarafından ısrarlı ve sürekli olarak yapılan aşağılama ve küçümseme, yıldırma, sıkıştırma, tehdit ve kötü davranmaya karşı hiç bir şey yapamama olarak nitelendirilebilmektedir (Tutar, 2004: 10-11).

Bu konuda yapılan bazı araştırmalardan da anlaşılacağı üzere, mobbing duygusu yaşayan kişiler genellikle eğitimli, çalışkan, kibar ve aynı zamanda kariyer ve yükselebileme açısından en büyük şansı ve ihtimali olan kişilerdir. Mobbing saldırısına uğrayan ve bu duyguyu yaşayan çalışanlarda zayıflık ve zavallılık gibi duygular ortaya çıkacaktır. Bu duyguların ortaya çıkması ise çalışanın sahip olduğu kişilik özelliklerine bağlıdır. Kendilerine az güveni olan çalışanlar mobbing saldırılarından diğer çalışanlara göre daha çok etkilenecektir. Mobbing duygusu yaşayan çalışanlarda kısa vadede içe kapanıklık, üzüntü, endişe, korku, motivasyon düşüklüğü ve işte verimsizlik, işe gitmeme, işinin kaybedilmesi, bu durum uzun sürerse ise çalışanın paniğe ve depresyona kapılması, ayrıca işten ayrılma ve bir daha çalışmama gibi ağır sonuçları olabilir (Leymann, 2004: 4-10).

#### **2.4.2.4. Örgütsel Yapı ile İlgili Stres Kaynakları**

Örgütün misyon ve vizyon, sahibi olduğu değerler ve kültür yapısı, yönetimin sergilediği kurallar ve politikalar, örgütün kurulma şekli, kariyer ve çalışanların kendilerini geliştirme olanakları, yönetici ve çalışanlar, dikey ve yatay ilişkiler, insan kaynakları ve çalışanların işe alınma yöntemleri, görev dağılımı, yönetim tarzı, stratejik kararlara katılma düzeyi, sorumlulukların paylaşımı, büyüme ve küçülme evreleri ve süreler örgütsel yapıyı oluşturan son derece önemli faktörlerdir. Adaletsiz yönetim tarzı, bürokratik engeller, hiyerarşik yapı, merkezi örgüt yapıları, çalışan bireylerin işten kovulma korkusu, adaletsiz görülen ücret, kendini geliştirme imkanının olmaması, amaç ve hedeflerin belirsizliği, objektif olmayan tutumlar, performans değerlendirme sisteminin uygunsuzluğu, örgütsel yapıdan kaynaklanan stres faktörleri olarak kabul edilmektedir (Okutan ve Tengilimoğlu, 2002: 15-42).

##### **2.4.2.4.1. Örgüt Kültürü**

Her örgüt belirli bir kültüre sahiptir ve o kültüre ait özellikleri sergilemektedir. Örgüt kültürü, örgütteki çalışanların benimsediği değerlerden oluşmaktadır. Ayrıca örgüt kültürü, yasal yaptırım gücünü pekiştirmekte, örgüt düzenini ve devamlılığını sağlamaktadır (Eroğlu, 1998: 109).

Örgütün tümünü kapsayan değerler sistemi olduğu gibi her kişinin sadece kendine ait olan değer sistemi ve kültürü bulunmaktadır. Örgütün sahip olduğu kültür genel örgüt kültürüdür ve alt kültürlerden oluşmaktadır. Alt kültür ise çalışanlarda var olan ahlaki ve kültürel değerleri kapsamakla birlikte grubun bir bölümünün sahip olduğu değerlerden oluşmaktadır. Çalışanlar ilk alt kültürün değerlerini benimsemesi ve kabullenmesi gerekmektedir (Güney, 2001: 414-415).

Bazen, bireylerin sahip olduğu değerlerden yola çıkarak, bireyler buldukları örgütün değerine uyum sağlayabilirler ya da sağlayamazlar. Örgütsel değerler ve örgüt kültürünün kabul edilmesi veya reddedilmesi, kişilerin örgüt ile özdeşleşme seviyesine bağlıdır. Kabullenme ve reddetme sürecinde olduğu düşüncelere baskılar ise stresi tetikleyici faktör olmaktadır. İş ortamında grup olarak çalışmanın eksikliği ya da yoksunluğu, çalışanların sadece bireysel çıkarlarını düşünmek, farklı bakış açılarının olması, başkalarına yardım etmeme, rekabet, anlaşmazlık, çatışma, gruplaşma ve benzer durumlarla karşılaşılğında ve kişiler kendilerini zorladıkları için stres yaşamaktadırlar (Erdoğan, 2001: 121).

#### **2.4.2.4.2. Yönetim Şekli**

Örgütlerde, yönetim şeklinin eksikliği veya olumsuzlukları örgütsel yapıdan kaynaklanan strese yol açan faktörler olarak görülmektedir. Çalışanların alınması gereken kararlara ve karar verilme sürecine katılmalarıyla ilgili birbirinden farklı iki yönetim şekli bulunmaktadır. Bunlar ise: Merkezi ve merkezi olmayan yönetim şeklidir (Cam, 2004: 5).

Merkezi yönetim şeklinde, karar verme yetkisinin büyük bir kısmı yöneticinin elindedir. Ayrıca, çalışanlar yapılacak işle ilgili ve kendilerini etkileyecek hususlarda fikirlerinin ve düşüncelerinin dikkate alınmasını isterler. Merkezi yönetim şekli yani merkeziyetçilik çalışanların kararlara katılımını engelleyen yönetim türüdür. Aynı zamanda merkeziyetçilik işle ilgili bütün süreçlerin yavaşlamasına, verimliliğin düşmesine, ast-üst arasında anlaşmazlık ve çatışmalara, motivasyonun düşmesine, performans azalmasına neden olur. Çalışanların karar verme sürecine katılmaması çalışanların beğenmediği ve adaletsiz bir yönetim şeklini ortaya çıkarmaktadır. Merkezi yönetim şekli çalışanlar ile yetki ve güç sahibi olan yöneticiler arasındaki ilişkileri olumsuz etkilemekle birlikte çalışanların özgür bir şekilde davranmasını engellemektedir. Yöneticiler tarafından çalışanlara ceza kullanımı, çalışanları yarıştırmaları, sürekli yanlış yapma ve işten çıkarılma korkusu strese ve gerilemeye yol açan etmenlerdir (Genç, 2009: 267).

Merkeziyetçiliğe nazaran merkezi olmayan yönetim şeklinde, çalışanlar yapılması gereken işlere ilişkin belirli bir oranda karar verme yetkisine sahiptir. Çalışanların karar vermeye katılmaları; kendilerini yönetimin ve büyük bir ailenin bir parçası olarak görme, yöneticiler ile çalışanlar arasındaki iletişimin sağlığını, motivasyon ve verimliliğin yükselmesine, performansının ve girişimciliğin artmasına neden olabilmektedir. Dolayısıyla böyle bir durumda çalışmak hem örgütün verimliliği açısından uygundur hem de çalışanların sağlığı da dikkate alınmış olmaktadır (Bakan vd, 2004: 53).

#### **2.4.2.4.3. Kariyer, Geliştirme ve Terfi**

Kariyer konusu, hem örgütlerdeki çalışanların başarılı olmak hem de onların kariyerleri gelişimine yardım eden önemli bir unsurdur. Kariyer, çalışanların üstlenilen görevde yükselmesi, belli bir statüye ulaşması, aynı ya da başka işlere geçerek mevki açısından yukarıya doğru gitmesi, meslek sahibi olması anlamına

gelmektedir. Kariyer, performans değerlendirme, çalışanlara değer verme, terfi ve geliştirme sorunları çalışanları strese sokan kaynakların içerisinde yer almaktadır. Örgütte çalışanlar mevcut pozisyonlarına göre aynı işyerlerinde ya da başka yerlere gönderilerek eğitim olanaklarından yararlanabilmektedir. Kendi pozisyonuna uygun bir şekilde eğitim alması ve yeni deneyimlere sahip olması, onlara daha çok gelişme ve performanslarını yükseltme imkanı sağlamaktadır. Örgütte kariyer geliştirme programlarının uygulanması hem örgüt hem çalışan açısından son derece önemlidir ve her birine fayda sağlar. Çalışan açısından kariyer ve kendini geliştirme, yeni deneyimlerin ve teknik bilginin kazanılmasına, ayrıca bireyin geleceğini ve kariyerini planlamasına imkan sağlar (Soysal, 2009: 23).

Kariyer geliştirme programının yapılması çalışanlar gibi örgüt için de birçok fayda sağlayacaktır: Çalışanların örgütlere olan bağlılığının artması, herhangi bir aksilik durumunda örgütü savunması, kendini büyük bir ailenin bir parçası olarak algılaması, çalışanların yeni yeteneklerle ve bilgilerle yaratıcılığı artırarak örgütlerin gelecek planlamasında yeni fikirler ve imkanlar sunması gibi yararları sayılmaktadır. Ayrıca çalışanlar açısından, onlara sunulan kariyer geliştirme programlarının fayda sağlanabilecek bir biçimde olması gerekmektedir. Bununla birlikte, kariyer geliştirme programlarından aldığı yeni bilgi ve yeteneklerle kendi istek ve ihtiyaçlarının karşılanmasını isterler. Eğer bu programlar çalışanların kariyer geliştirmesine herhangi bir katkı sağlamıyorsa, bu durum çalışanlarda stres nedeni olabilmektedir. Aldığı bilgi ve becerileri gerektiği taktirde kullanamayan, ayrıca yükselme olanakları az olan çalışanlarda bıkkınlık, boşuna uğraşma ve yalana uğrama hissi, isteksizlik ve moral bozukluğu ortaya çıkabilip bu durum örgüte olan güveninin ve bağlılığının düşmesine ve dolayısıyla strese giden yolu açmış olacaktır (Özkalp ve Kirel, 2001: 226).

Terfi, belirli görevleri üstlenen çalışanın daha fazla yetki ile sorumluluğun kapsayan ve olduğundan daha üst düzeyde farklı bir göreve geçirilmesi anlamına gelmektedir. Çalışanın yetki ve sorumlulukları artmakla birlikte, sosyal saygınlığı ve aldığı ücreti de artacaktır. Her çalışan hayatı boyunca bir pozisyonda uzun zaman boyunca çalışırsa bıkkınlığa uğrar ve dolayısıyla meslekte yükselmek ister. Yeni işi ya da yeni yetenekleri ortaya çıkınca terfi edilmesi gereken ve terfi imkanı verilmeyen çalışan, üstlenebileceği görevlerin kapasitesine oranla daha düşük seviyede kaldığı ve kariyer geliştiremediği için işle ilgili tatminsizlik duygusu

yaratacaklar ve bu durum stres düzeyinin artmasıyla sonuçlanacaktır (Artan, 1986: 81).

Dolayısıyla terfi kararı alınmış kişiler için “işe göre adam” yerine “adama göre iş” gibi yanlış kararların verilmesi, hem diğer çalışanlar açısından adaletsiz bir durum oluşturacaktır, hem de örgüt işleri açısından problemler doğmasına neden olacaktır (Artan, 1986: 81).

#### **2.4.2.4.4. Performans Değerlendirme**

Çalışanların bilgilerini, yeteneklerini, becerilerini ve ulaşılması gereken amaçlara uygun olarak çalışıp çalışmadıklarını bilmesi ve ölçmesi her yöneticinin görevi arasındadır. Çalışanlar için yeni bir karar alınırken sahip olduğu yeteneklerin ve performansın değerlendirmesi bir sistem içinde yapılmalıdır (Aydın, 2008: 185).

Performansının bu şekilde değerlendirilmesi çalışanların hem yapılacak işe uygun olup olmayacağını hem de onlardan yüksek verim elde edilme olanağı sağlayacaktır. Performans değerlemesi, çalışanın yeteneklerinin yaptığı işin nitelikleriyle ne ölçüde uygunluk içinde bulunduğunu araştıran veya çalışma ortamında çalışanların verimliliğini ölçen bir analizdir. Çalışanlar başarılı çalışmalarını sonucunda olumlu geribildirim almaktan zevk alırlar ve performans değerlemelerini kendi kariyer beklentileriyle kıyaslayabilirler. Ayrıca, başarılı olarak çalışan bir birey başarısız çalışan diğer bireyden daha fazla değer görmek ve saygı duyulmak ister. Eğer çalışanlar istediği değer ve saygıyı göremezlerse moral düşüklüğüne uğramakla birlikte motivasyonları ve verimleri azalacaktır. Yöneticilerden veya bu görevi üstlenen uygun kurumdan yapılan performans değerlemesi, çalışanların neyi bilip bilmediğini, ne konuda güçlü olduğunu, ne konuda zayıf olduğunu bilmesi ve kendini geliştirmesi bakımından son derece önemlidir (Sabuncuoğlu, 2005: 184-186).

#### **2.4.3. Çevresel Stres Kaynakları**

Bireysel ve örgütsel stres kaynaklarının yanında bireylerin günlük hayatta karşılaştığı çevresel stres kaynakları da bulunmaktadır. Çevresel stres kaynakları da çalışana olumsuz etkileyen önemli faktörlerdir. Sosyal, kültürel, teknolojik değişimler, gelir düzeyindeki değişim, işsizlik, ekonomik kriz ve sorunlar gibi faktörler çevresel stres faktörleri arasında sayılmaktadır (Balcı, 2014: 45).

#### **2.4.3.1. Ekonomik Sorunlar**

Ekonomik çevre, toplumun ihtiyaçlarını karşılayacak mal ve hizmetlerin mevcut kaynaklarla üretildiği, tüketildiği, kaynakların, mal ve hizmetlerin, gelirin paylaşıldığı ortamdır. Kişilerin çalıştığı örgütler ve firmalar, ekonomik çevrenin bir alt sistemidir. Her örgütün ekonomik çevresi; kullanılacak kaynakların durumu ve onlardan faydalanma düzeyleri, ekonomik konjonktürün yapısı, rekabet, sektörün durumu gibi unsurlardan oluşmaktadır. Küreselleşme olayından yola çıkılarak dünya ekonomisinde ve örgütün faaliyet gösterdiği herhangi bir ülkede yaşanan krizler ve belirsizlikler, işsizlik, enflasyon, gelir seviyesinin az olması ve hayat pahalılığı önemli stres faktörlerdir (Ülgen ve Mirze, 2010: 84).

Ekonomik kriz, kişilerin geleceklerini belirsizliğe sokan ve endişelenmesine ve güven duygularının azalmasına neden olan bir unsurdur. Kriz döneminin önemli bir belirtisi taleplerin azalmasıdır. O da iş olanaklarını azaltıp örgütte çalışanların işten çıkarılma korkusuna kapılmasına ve dolayısıyla stres yaşamalarına neden olacaktır. Örgütlerin üretimde kullanılması gereken mal ve hizmetlerin fiyatlarındaki sürekli artışlar ve satın alma gücündeki azalmalar enflasyon olarak adlandırılmaktadır. Enflasyon, insanların gelirlerine göre satın alma güçlerinin azalmasına ve ihtiyaçlarını daha az karşılamalarına sebep olur. Bazı insanlar için aldığı maaş yeterli kalmayıp isteklerini karşılayamayabilir ve dolayısıyla onlardan çoğu ikinci işe girip çalışmaktadır. Bu durum ise çalışanlarda yorgunluk, moral bozukluğu, gerilim ve strese yaratmaktadır (Eren, 2000: 283).

Ayrıca yüksek enflasyon unsuru satın alma gücünü azaltmasının yanı sıra örgütlerin kazanç ve kârlarının büyümesine ve yeni yatırımların yapılmasına engel olmaktadır. Çalışanların örgütün büyümesiyle birlikte daha iyi pozisyonlara geçme beklentileri bulunmaktadır ama bu durum onları riske sokmaktadır (Akgündüz, 2006: 14-15). Dolayısıyla, çalışanlarda stres görülmesi kaçınılmaz bir olay olacaktır.

#### **2.4.3.2. Kentsel Sorunlar**

Kentsel sorunlar bireyleri sosyal hayatlarında ve iş hayatında strese yol açan önemli bir olgudur. Küresel ısınma, aşırı soğukluk ve aşırı sıcaklık, kalabalık, gürültü, hava kirliliği, su kirliliği, trafik yoğunluğu, nüfus artışı kentleşmenin ortaya çıkardığı insanları olumsuz etkileyen faktörlerdir (Ayhan vd, 2011: 210).

Her taraftan kendini yarış içinde bulmak ve günlük hayattaki kentsel problemler insanlarda ve özellikle çalışanlarda için gerilim ve strese yol açmaktadır. Bireyler, çevresel kirlenmelerden hem çalışması esnasında hem de iş dışında yaşadığı ortamda olumsuz etkilenmektedir. Çevresel kirlenmeler, yani hava ve su kirliliği, yaşadığı ortamın kirliliği çeşitli epidemilerin ortaya çıkmasıyla birlikte kişilerde çeşitli hastalıklara yol açmasına neden olacaktır. Çalışanların çeşitli hastalıklara kapılması ise işyerinde onun verimliliğinin azalmasına sebep olacaktır. Özellikle sanayi merkezlerindeki kirlenmeler, olumsuzluklar, çeşitli hastalıklar ile epidemileri ortaya çıkartan bölgelerdir. Merkez dışı bölgelerden merkezlere yapılan göçler sonucunda nüfus artış göstermektedir. Bu durum ise iş imkanlarının ve gelir düzeyinin azalmasına, işsizliğe, kişilerde psikolojik ve fizyolojik rahatsızlıklara ve sonuçta strese neden olmaktadır (Eroğlu, 1998: 315).

Çalışanları strese sokan diğer bir faktör de kentteki ulaşım sorunlarıdır. Kentlerde, bireyler için toplu taşıma araçlarının yeterli olmaması, trafik yoğunluğu, çalışanlar için işyerinde servis aracının olmaması, çalışma ve yaşanan yerler arasındaki mesafenin uzun olması, yol çalışmaları bireyleri psikolojik ve fiziksel açılarından olumsuz etkileme eğilimindedir. İnsanların zamanlarının büyük bir kısmını ulaşımına harcaması, sosyal hayattan ve faaliyetlerden kopmalarına, işten soğumalarına ve ayrılma isteğine neden olacaktır. Özellikle İstanbul gibi büyük kentlerde ulaşım sorunları çalışanlar için daha rahatsız edici bir duruma gelmektedir (Ertan, 2007: 110-132).

#### **2.4.3.3. Sosyo-Kültürel Çevre ve Teknolojik Değişim**

Sosyo-kültürel çevre ile yaşadığı ortam bireylerin kişiliğini, ahlaki değerlerini, değer yargılarını, davranış biçimlerini, tutumlarını, düşüncelerini ve bakış açılarını, kültürel alışkanlıklarını oluşturan son derece önemli bir unsurdur. Sosyo-kültürel çevrede değişim; bireylerin sosyal hayatını ve kültürel yapısını, kurduğu toplumsal ilişkilerini, tutumlarını, düşüncelerini ve davranışlarını etkilemektedir. Merkez dışı bölgelerden kentlere yapılan göçler, hareketsizlikten ve renksiz hayattan hareketliliğe geçip hayatı daha aktif hale getirmek, planlı ekonomiden tüketim ekonomisine girmek, kapalı sistemden açık sisteme geçmek gibi değişimler yani, alıştığı halden başka hale geçmek bireyleri etkilemektedir (Albrecht, 1993: 10-11). Göç ile birlikte kişi sanki bir hayata başlayacakmış gibidir, çünkü yeni sorunlarla karşılaşmakta, sosyal hayatındaki hızlı değişimlere ayak uydurmakta zorlanmaktadır. Bireyler bir

tarafından geleneksel ve kültürel yapısını sürdürmeye kalkışınca diğer taraftan da bu değişimler ile birlikte kimlik belirsizliği yaşamaktadır. Din, sosyal sınıf, toplumsal yapı, iklim, katılım gibi unsurlar sosyo-kültürel stresi belirleyen faktörlerdir. Ayrıca bu unsurlar bireyin aile ve iş hayatındaki tutumlarını, davranışlarını, bakış açılarını ve alışkanlıklarını önemli oranda etkilemektedir (Saygılı, 1996: 10-11).

Yeni bilgilerin üretildiği, var olan ürün ve üretim süreçlerinde yenilikler ya da tamamen yeni ürünlere üretim olanakları veren ortam teknolojik ortamıdır. Teknoloji ve teknolojik çevredeki yenilikler iş ve sosyal hayatı kolaylaştırmaktadır ama bununla birlikte insanlar çeşitli sorunlar yaşatmaktadırlar. Teknolojik gelişmeler, tüketicilerin ihtiyaçlarının daha iyi karşılanmasına, daha kaliteli ürün ve hizmetlerin üretilmesine ve üretilen mal ve hizmetlerin tüketicilere ulaştırılmasına yardımcı olmaktadır. Bunlardan yola çıkarak teknolojik gelişmeler üretim miktarını ve kalitesini arttırmakta, üretim süreçlerini azaltmakta ve üretim verimini artırarak hataları azaltmaktadır. Ayrıca örgütler teknolojik gelişmelerle ürün çeşitliliğinin artması, düşük maliyetli üretim, kaliteli ürün ve diğer örgütlere göre daha avantajlı durum gibi olanaklar sağlamaktadır. Teknolojik çevrede oluşan değişimler, yeni iş alanlarının ve işyerlerinin oluşmasının yanı sıra bazı mesleklerin ortadan kalkmasına neden olabilmektedir. Dolayısıyla bazı çalışanlar işsizlik sorunu yaşamaktadır. Özellikle bedensel işgücünün yerini makinaların alması çalışanların iş bulma olanaklarını önemli ölçüde zayıflatmıştır. Üretim süreçlerinin makinalaşması sonucunda çalışanların bilgi, zeka, yaratıcılığını kullanmaması ve kararları kendisinin vermemesi gibi durumları ortaya çıkarmaktadır (Drucker, 1994: 149).

Çalışanlarda makinalaşma ve teknolojik gelişmeler yüzünden kendilerini gereksiz görme, işe karşı yabancılaşma, görevini iyice yapamama, işe gitme isteğini kaybetme, unutkanlık ve kendini geliştirmeme duygusu ortaya çıkacaktır. Teknolojinin çevresindeki geliştirdiği değişimleri, yeni ekipman ve sistemi iyi öğrenme gerekliliği çalışanlar tarafından bir tehdit olarak algılanmaktadır. Teknoloji çevresindeki yenilikler hakkında bilgiye sahip olmayan çalışanlar yeni sistem ve teknolojiye zarar verme ve makinelerle uyum sağlayamadığı için işten çıkarılma korkusu yaşamakta ve strese girmektedir (Can, 1997: 293).

## **2.5. Stresin Sonuçları**

Stres, genel tanımıyla bireylerde bedensel, ruhsal, davranışsal bozukluklara neden olan, dış koşullara ve ondan gelen uyarıcılara karşı oluşan tepkidir. Stres,

uygun nitelik ve yoğunlukta olduğunda bireyi geliştiren, tecrübe kazandıran bir uyarıcıdır (Barutçugil, 2002: 144).

Stresin kişileri etkileme düzeyleri farklılıklar göstermektedir. Ayrıca strese neden olan unsurların oluşma zamanı, yoğunluğu, niteliği, gerçekleşme aralıkları gibi faktörler de stresin insan üzerindeki sonuçları değişmektedir. Kişilerin stresli olaylara ve uyarıcılara karşı gösterdiği tepkiler çeşitli fiziksel ve ruhsal hastalıkların meydana gelmesine zemin hazırlar. Bu çeşitli hastalıklar migren, iştahsızlık, yüksek tansiyon, kötü alışkanlıklar edinme, mide rahatsızlıkları gibi fiziksel hastalıkların yanı sıra panik atak, depresyon gibi psikolojik hastalıklar olabilir. Genel olarak stresten oluşan sonuçlar bireysel ve örgütsel sonuçlar olmak üzere incelenmektedir (Yılmaz ve Ekici, 2003: 1-19).

### **2.5.1. Stresin Bireysel Sonuçları**

Stres, bireylerin hem fizyolojik ve psikolojik hem de davranışsal dengelerini olumsuz olarak etkilemektedir (Blaug vd., 2007: 15). Bu olumsuzluklar ve bozukluklar bireyin normal hayatına yansıdığı gibi çalışma hayatına da yansımaktadır. Birey strese kapılınca fizyolojik, psikolojik ve davranışsal sonuçların tamamıyla ya da bir kısmıyla karşılaşabilmektedir. Her insanın dayanabileceği bir stres düzeyi bulunur. Bazı insanlar strese karşı dayanıklı bazı ise strese dayanamaz olmaktadır. Genellikle bu kişilerin dayanıklı olmaları, sosyal destek, onların kişilik yapıları, sağlıklı beslenme alışkanlıkları, stresle başa çıkma yöntemleri, daha önce yaşadığı stresler ile ilgili kazanılan tecrübeleri ve eğitimleriyle yakından ilgilidir (Soysal, 2009: 29).

Bunlara rağmen hiç bir insan stresten kurtulacak ya da etkilenmeyecek kadar güçlü ve bilgili değildir, çünkü stresin ortaya çıkmasının çeşitli nedenleri bulunmaktadır. Stresin bireyler üzerindeki davranış değişikliği, fizyolojik ve psikolojik bozukluklar, strese yol açan faktörlerin kontrol altına alınıp değerlendirilmesini gerekmektedir (Thong ve Yap, 2000: 683).

Stresin Bireysel Sonuçları üç gruba toplanabilmektedir (Balcı, 2014: 14):

- Fizyolojik Sonuçlar
- Psikolojik Sonuçlar
- Davranışsal Sonuçlar

### 2.5.1.1. Fizyolojik Sonuçlar

Günümüzde stresin insanı etkilemesi sonucunda çeşitli fizyolojik hastalıkların ortaya çıktığı görülmüştür. Pek çok fiziksel hastalığın stresle olan ilişkisi değişik biçimlerde ortaya koyulabilmektedir. İnsanların fizyolojik yapısının farklılıkları, stresten farklı düzeylerde ve şekillerde etkilenmesine sebep olmaktadır. Bireyin vücudunda olan hormonları ve merkezi sinir sistemi sayesinde vücut kendi isteklerini ve ihtiyaçlarını karşılamakta, iç ve dış çevrede meydana gelen değişikliklere ve uyarıcılara uyum sağlamakla birlikte dengesini koruyabilmektedir. İnsanın stres unsuruna karşı yansıyan fizyolojik tepkisi, stresin onun bir organını veya tüm sistemini doğrudan olumsuz olarak etkilemiş olduğu anlamına gelmektedir. Özellikle bireyin fiziksel eksiklikleri ya da doğuştan gelen zayıflıkları bulunuyorsa, stresin fizyolojik sonuçları daha şiddetli bir şekilde meydana gelecektir. Ayrıca stres, psikosomatik hastalıkları tetiklemekle birlikte çeşitli hastalıkların ortaya çıkmasına neden olan: Direnme gücünü zayıflatmakta, bağışıklık sistemini düşürmekte, kişinin bireysel direncini kırmakta ve hastalığa yol açan faktörün vücuda kolay yerleşmesini sağlamaktadır (Erdal, 2009: 68).

Strese yol açan faktörler karşısında vücudun savunma mekanizması yetersiz kaldığı zaman bazı fizyolojik olumsuzluklar ve değişiklikler ortaya çıkacaktır. Bu fizyolojik değişiklikler ve olumsuzluklar uzun sürerse stresten dolayı bazı fiziksel hastalıklar meydana gelmektedir. Kişilerde stres nedeniyle ortaya çıkan bazı fizyolojik hastalıklar şunlardır (Okutan ve Tengilimoğlu, 2002: 12):

- Kalple ilgili hastalıklar; kalp atışlarındaki düzensizlikler, göğüs ağrısı, kalp krizi, tansiyon;
- Aşırı soluk alıp verme, bronşiyal astım;
- Mideyle ilgili hastalıklar: mide bozulması, iştahsızlık ya da aşırı yemek yeme, mide bulantısı, ishal, kabızlık;
- Cinsel iktidarsızlık, soğukluk, hipertiroid, şeker hastalığı;
- Egzema, sedef hastalıkları, saç ve kıl dökülmesi;
- Soğuk ve terli eller ile ayaklar, sinirlilik, sallanma ve kulak çınlaması;
- Migren ve kronik baş ağrıları, ağızda kuruluk ve yutkunmada güçlük;
- Kötü alışkanlıklar edinme: alkol, sigara ve uyuşturucu kullanımı;

- Diş gıcırdatma ve çenede sıkılık, düşük enerji ve güçsüzlük;

-Sürekli olarak grip, nezle ve enfeksiyon kapmak (Okutan ve Tengilimoğlu, 2002: 12).

### **2.5.1.2. Psikolojik Sonuçlar**

Stres kaynakları, bireyin fizyolojik yapısına olumsuz etki yaratabildiği gibi onun psikolojik yapıları üzerinde de belirli olumsuzluklara neden olabilmektedir. Genel olarak, stresin yol açtığı kaynaklardan dolayı ortaya çıkan birçok fizyolojik etkiye karşı vücut, belirli birtakım duygusal tepkiler vererek, stresle mücadele etmeye çalışacaktır. İç ve dış çevreden gelen bir uyarıcı, kişinin herhangi bir yaşam alanına müdahale gibi algılanırsa kişi kızgınlık ve öfke hissi ile gerginlik, geçimsizlik, sürekli endişe, yetersizlik duygusu, telaş, unutkanlık ve zihin karışıklığı, konsantrasyon ve karar vermede güçlük, tek bir fikirle meşgul olma, mizah anlayışı kaybı, hafızada zayıflık, aşırı şekilde hayal kurma ve hayal kırıklığı, öz güven azalması, güvensizlik hissi yaşayacaktır (Sökmen, 2005: 5).

Birey sosyal hayatında kurduğu dengeyi benzer bir şekilde iş ortamında da yani hayatın her alanında ve ortamında denge kurup bozmamaya çalışmaktadır. Uyarıcıların veya ulaştığı dengedeki herhangi bir değişimin, bozulma gibi yorumlandığı durumlarda şiddetli olarak yaşanan olumsuzluk hissi, karamsarlık ya da depresyondur. Kızgınlık, öfke, karamsarlık ve depresyon hisleri duygusal dengenin bozulmasına sebep olduklarından başlı başına stres kaynakları olmaktadır (Tutar, 2000: 251).

Stresin bireylerde ortaya çıkardığı psikolojik sonuçlardan en önemlileri de depresyon ve uyku düzeni bozukluklarıdır.

#### **2.5.1.2.1. Depresyon**

Bireylerin bıkkınlık hallerini, sürekli baş ağrıları, huzursuzluğunu, karamsarlığını, gerginliğini, üşengeçliğini, iştahsızlığını veya aşırı yemek, enerji kaybı ve halsizliğini anlatmak için yaygın olarak kullanılan bir kavram olan depresyonun, yeniliklere yüksek tempoda ayak uydurma zorunluluğu, bireyler arası ilişki kopması ve birbirine yabancılaşma, beklentilerin artması zaman geçtikçe önemi daha da artan bir psikolojik rahatsızlık ve gerginlik olduğu görülmektedir. Dünyada yaşayan insanların %3-5'inin çeşitli düzeylerde depresyon altında olduğu tahmin edilmektedir. Bireylerin karşılaştıkları çözüm bulunamayan çeşitli problemler, hayal

kırıklıkları, aile üyelerinin ya da çok yakın birinin ölümü, boşanma, suçlanma, başarısızlıklar, iftiraya uğrama, işten ayrılma ve emeklilik, arzu edilmeyen hamilelik ve benzer olaylar depresyona neden olmaktadır (Eroğlu, 1998: 437-438).

Depresyona sebep olan unsurlar, genel olarak her bireyde üzüntü yaratmaktadır. İnsanların depresyona karşı gösterdiği tepkiler ve depresyon altında kalma süreleri farklıdır. İnsanların çoğu kısmı depresyonu meydana getiren faktörler karşısında, belirli bir zaman geçtikten sonra hayatlarını normal akışına döndürmeye çalışırken; kalan kısmı, depresyona sebep olan faktörlerin etkisinden çıkamayıp depresyon altında kalacaklar. Yapılan bir araştırmaya göre kronik depresyonun belirtileri aşağıdaki gibi çıkmıştır: Uyku düzeninin bozulması, iştahsızlık ya da aşırı yeme isteği, cinsel yaşamda problemler, sosyal hayattan uzak durmak ve ilişkilerden hoşlanmama, karar verememe ve sürekli erteleme, giyimde koyu renkleri kullanma, giyimde değişim gerekliliği, yalnızlığa ve dağınıklığa eğilim, yorgunluk ve halsizlik, düşük konsantrasyon, sessizlik, kötü alışkanlıklar edinme ve beceriksizlik duygusudur. Depresyon, kişinin sadece sosyal hayatını değil de çalışma hayatını da etkileyen son derece önem taşıyan stresin olumsuz psikolojik sonucudur (Ergun, 2008:196).

#### **2.5.1.2.2. Uyku Düzeninin Bozuklukları**

İnsanın birkaç temel gereksinimleri bulunmaktadır: yemek yeme, su içme, dinlenme gibi ihtiyaçlar. Bu son derece önemli gereksinimlerinden birisi de uykudur. İnsan normal hayatını sürdürmesi için derin ve sakin, ayrıca dinlendirici uykuya ihtiyacı vardır. Araştırmalar yetişkin bir insanın ortalama 6-8 saat uyumaya ihtiyacı olduğunu göstermektedir. Bireyin hayatında meydana gelen her olumsuz olay yani strese yol açan faktörler doğrudan onun uykusunu etkilemektedir. Özellikle bireyin ruh sağlığındaki problemler uyku düzenini bozmakta ve çeşitli psikolojik hastalıklar ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Stresli durumda olan bireylerde uyku düzeni bozukluğu iki biçimde kendini gösterir. Birincisi, uykuya dalmada zorluk çekmekle birlikte gece boyunca hiç uyuyamama problemidir. İkinci uyku problemi de gece boyunca kesintisiz uyuduğunda sabah dinlenmemiş gibi uyanmaktır. Genel olarak stres altındayken insanın kaslardaki gerilim azalmamakta ve beyin merkezi dinlenemez şekilde uyanık kalmaktır. Bireyin bu durumu uzun sürerse yanı kronik hale gelirse insanı bazı sağlık sorunlarının oluşmasına götürecektir. Ama uyku düzeni bozulması açısından bakılırsa stres yaşayan bireylerin büyük bir kısmı uyku

probleminden şikayetçi olurken diğer kısmı ise aşırı düzeyde uyuma isteği duymaktadır. Uyku problemleri, stres yüzünden geliştirilen psikolojik bir sonuç olmakla beraber, uykusuzluk bireylerde gerginlik, endişe gibi olumsuz duyguların artmasına ve performans verimliliğinde düşüşe sebep olmaktadır (Yılmaz ve Ekici, 2003: 6).

### **2.5.1.3. Stresin Davranışsal Sonuçları**

İnsanlar sosyal ve çalışma hayatında farklı olaylarla karşılaşmaktadırlar. Bunlardan bazıları olumlu olaylar olup insanları motive edip hayatlarına renk katarken, olumsuz olaylar gelince insanların karamsarlaşmasına, zorluk çekmesine, motivasyon düşüklüğüne ve sonuçta bu olaylar uzun sürerse strese kapılmasına neden olabilmektedirler. Bireyin yaşadığı stres onların bedensel, ruhsal ve davranışsal boyutuna yansımaktadır (Ögel, 2007: 181).

Olumsuz olaylar nedeniyle bireylerin hissettiği ve yaşadığı stres, fizyolojik ve psikolojik düzeyde incelendikten sonra davranış boyutunda incelenmesi gerekmektedir. Bireysel düzeyde stresle başa çıkmada etkin kararlar alınabilmesi veya yöntemler seçebilmesi için bireyin davranış biçimleri ve tipleri analiz edilmelidir. İnsanın kurduğu bedensel ve ruhsal dengede herhangi bir faktör sonucunda oluşan bozulma neticesinde beden “savaş ya da kaç” davranışları başlatır. Stresi ortadan kaldırmaya çalışan davranışlar savaşmayla ilgili davranışlardır, strese uymaya çalışan davranışlar ise kaçmayla ilgili davranışlardır. Böyle stresli bir durum ortaya çıkınca kişi stresten kaçmaya ve tekrar eski haline dönmeye çalışılır. Stresin çalışanlara getirdiği davranışsal olumsuzluklar ise: saldırganlık, düzensiz beslenme, sigara, alkol, esrar ve uyuşturucu gibi zarar verici alışkanlıklar sayılmaktadır. Bu ve benzer maddelerin kullanılması gerginlik, kaygı, endişe düzeyini azaltan ve dolayısıyla bireyin ilk başvurdukları yöntemdir ve olumsuz kaçış yollarıdır. Ama bu maddelerin sürekli kullanımı bağımlık yaratmakta ve sağlığı olumsuz etkilemektedir (Kirel, 1993: 56).

### **2.5.2. Stresin Örgütsel Sonuçları**

Stres, kişiler üzerinde çeşitli bedensel, ruhsal ve davranışsal olumsuzluklar yaratabildiği gibi aşırı strese karşı maruz kalan çalışan, çalıştığı örgüt açısından önemli problemlere ve zararlara sebep olabilmektedir. Örgütün varlığını sürdürmesi, ayakta durması, büyümesi ve karlılığını arttırması ancak çalışanların verimli bir

şekilde çalışmasıyla sağlanacaktır. Firmalarda çalışanın çalışma performansı düşükse, firmanın performansını da belirli oranla düşürecektir (Erdal, 2009: 75).

Bilimsel araştırmalar, stresin örgütlerde verimlilik ve performans düşüklüğüne yol açtığını, işgören ve örgüt yönetiminde önemli kayıplara neden olduğunu ortaya koymaktadır (Cooper ve Straw, 1998: 12).

**Tablo 3.** Stresin Örgütler Üzerindeki Olumsuz Sonuçları

<i>Neden</i>	<i>Sonuçlar</i>
Örgüte olan güven ve bağlılığın azalması	İş kazalarında artış eğilimi
İşten zevk almama yani tatminsizlik	Uyarı ve cezaların artması
Ürün veya hizmet kalitesinin düşüklüğü	Sigorta ödemelerinin yüksek miktarı
Verimlilikte düşüş	Aleyhte açılan dava sayısının artması
Etkin kararların alınmaması	Kariyer açısından ilerlememe
İşgücü devrinin yükselmesi	İşe gitme isteğini kaybetme yani devamsızlıklarda artış
Örgütsel iklimde ve ilişkilerde sıcaklığın azalması	İşyerindeki ilişkilerde soğukluk
Sağlık hizmetlerinde maliyetlerin aşırı artması	Örgütsel iletişimin zayıflaması
Personel şikayet ve taleplerindeki artış	Yemek ve çay molaların uzun olması
Müşteri şikayetlerinin sayısının artması	Personele ödenen tazminatların artması
Örgütlerde farklı bölümler arasındaki işbirliğinde zayıflık	Örgütün var olan imajının zayıflaması

**Kaynak:** Yılmaz ve Ekici, 2003:8

Yukarıdaki tabloda ayrıntılı olarak gösterilen stresin örgütsel sonuçları arasında performans düşüklüğü, işe devamsızlık, işgücü devri ve iş kazaları aşağıda açıklanacaktır.

### **2.5.2.1. İşe Devamsızlık**

İşe gitmeme ve devamsızlık örgütteki olumsuz sonuçlardan biri olup çözülemezse örgüt hayatının normal sürdürülmesine çeşitli aksaklıkların ortaya çıkmasına neden olabilmektedir. İşe devamsızlık, bazı çalışanların yapılacak işlerini tamamen terk etmeleri anlamına gelmemekte, çeşitli sebepler yüzünden işe gitmeme anlamı taşımaktadır. Devamsızlık, genel olarak izin ya da yıllık tatiller dışında kalan çalışma programı kapsamında yapılan planlarda işe gitmeme nedeniyle aksaklık yaratan bütün durumlar ve olaylardır. Ayrıca işe devamsızlık, örgütlerde yaygın olarak görülen önemli insan kaynakları problemlerine girmektedir (Taştan, 2004: 15).

İşe devamsızlık, genellikle örgütsel stresten kaçmak isteyen çalışanların başvurduğu davranışlardan biri olarak görülebilir. İşe devamsızlığın sebepleri şöyle sıralanabilir: İş doyumsuzluğu, fiziksel rahatsızlıklar, yaş, cinsiyet, bulunduğu aile, işyerinin uzaklığı, terfi ve gelişme olanağı, öğrenim derecesi, işin monotonluğu, işe ilgisizlik, motivasyon ve moral düşüklüğü, çalışma ve mola süreleri, alınan ücret miktarı ve ödeme biçimi, sigortalar, çalışma grubu ve iklim (Bacak ve Yığıt, 2010: 31).

Stres ve strese yol açan faktörler ile ilgili olaylar çalışanların işe gitmemesine ve işten uzaklaştırmalarına neden olmakta, dolayısıyla içinde bulunulan örgütler bu olaylardan zarara uğramaktadırlar. Ayrıca çalışanlarından birinin strese kapılması, diğerlerini de olumsuz yönde etkilemekte dolayısıyla hem çalışanların verimlilikleri hem de örgütlerin performansı azalmaya başlamaktadır. Stres işe gitme, örgütsel performans ve verimlilik, maliyet ve çalışanlarda olan örgütsel imaj üzerinde olumsuz etki yapmasından dolayı örgütte büyük zararlar ve kayıplar ortaya çıkaracaktır (www.freehealth.com, (16.03.2009)).

### **2.5.2.2. Performans Düşüklüğü**

Strese neden olan olaylar, iş hayatında çalışanların performansını doğrudan etkilemekte ve dolayısıyla örgütsel düzeyde performansta da bazı değişiklikler meydana getirmektedir. Performans, iş görenler için iyi ya da ideal olarak belirtilmiş

olan iş standartlarına ne derece ulaştıklarını ya da hangi seviyede başardıklarını gösteren temel unsurdur. Performans, genellikle örgütte çalışanların iş yapma konusundaki verimlilik, iş yapma yeteneği, etkinlik, beceri, kabiliyetlerinin farklı olması ile yakından ilgilidir. Stresin bireysel performans üzerindeki etkileri değişiklik göstermektedir. Stresin bu etkileri; içinde bulunulan duruma, üstlenilen göreve, çalışanların sahip olduğu kişilik özellikleri ve algılama biçimlerine göre de farklılık ortaya çıkaracaktır. Çoğunlukla, benzer işleri yapan çalışanlardan bazıları işlerini, diğerlerinden nitelik, miktar ve süre açısından daha farklı seviyelerde yapmaktadır (Erdal, 2009: 78).

Stres nedeniyle ortaya çıkan çeşitli bedensel hastalıklar ve ruhsal rahatsızlıklar, saldırgan ve depresif davranış biçimleri, işyerindeki çatışmalar ve kazalar, işgücü devri, işe gitme isteğinin kaybolması ve işe yabancılaşma duygusu hem bireyin performansını hem de iş performansını olumsuz şekilde etkilemektedir (Gökgüz, 2013: 31).

Sürekli değişen çevre ve özellikle rekabet koşullarında kar etmek, ayakta kalmak ve hayatını sürdürmek örgütlerin ulaşması gereken amaçlardandır. Bu amaçlar ise örgütlerin minimum maliyet ile en yüksek oranda mal ve hizmet üretimi ile sağlanmaktadır. Bunun yapılabilmesi için ise çalışanların performanslarını en yüksek düzeyde tutulması gerekmektedir. Yüksek seviyeli stres, üretim masraflarının artmasına, iş tatmini ve doyum düzeyinin, üretim miktarının ve verimliliğin azalmasına neden olacaktır. Dolayısıyla bunların hepsi örgütsel performansın düşmesine ve çeşitli problemler yaratmasına sebep olmaktadır (Aydın vd., 2011: 390).

### **2.5.2.3. İşgücü Devri**

Örgütlerde, stresten dolayı yöneticilerin ve çalışanların en fazla sorun yaşadığı hususların başında işgücü devri gelmektedir. Genel bir tanımı ile işgücü devri; bir örgütte belirli bir çalışma döneminde işten ayrılan ya da uzaklaştırılan toplam iş gören sayısının, aynı çalışma dönemine ait ortalama çalışan bireylerin sayısına oranının yüzdesidir. Örgütlerde çalışan devir hızının yüksek görülmesi, oradaki çalışanların örgüte giriş ve çıkış hareketlerinin yoğunluğunun göstergesidir. Ortalama olarak bir örgütteki işgücü devrinin üçte ikisinin emeklilik, kendi isteğiyle ayrılma ve belirli bir sebep ile veya aksaklıkla işten çıkarılma gibi nedenlere bağlı olduğu; geri kalan üçte

bir çalışanın ise doğrudan veya dolaylı olarak stres altında olduğu tespit edilmiştir (Ünsalan ve Şimşeker, 2006: 69).

İşletmelerde çalışan devir hızının yüksek olmasının çeşitli sebepleri arasındaki etmenler şunlardır: Örgütte çalışanları seçme, değerlendirme ve işe yerleştirme sisteminin iyi, düzenli ve belirli standartlara uygun olmaması, ücretleme politikası nedeniyle tatminsizlik, kariyer geliştirme ile terfi sisteminin örgütlerde bulunmaması veya bununla ilgili hususlarda bazı haksızlıkların olması, işyerindeki koşulların kötü olması ve uygun olmaması, çalışma ortamında yöneticilerin çalışanlara karşı olumsuz tutum, davranışlar sergilemeleri ve ulaşılmaması zor olan yüksek standartlar belirlemeler, ayrıca çalışanların kendini gerçekleştirmesine, yeni yetenekler ve beceriler edinmesine ve kullanmasına olanak vermeyen otokratik örgütler. Bu etmenler, çalışanların strese girmesine neden olmaktadır. Dolayısıyla çalışanların örgüte olan bağlılığı ile sadakat ve güveninin azalmasına temel hazırlamış olmaktadır (Soysal, 2009: 29).

#### **2.5.2.4. İş Kazaları**

Örgütlerde iş kazası, ani ve beklenmedik bir biçimde gerçekleşen ve oluşan bazı iç ve dış faktörlerin bir araya gelmesi ile meydana gelen örgütlerin ve çalışanların maddi ve manevi kayıplarına ve zararlarına sebep olan olaylardır. Meydana gelen bir olayın iş kazası olarak sayılabilmesi için olayın iş ile ilgili olması, çalışma yerinde oluşup gerçekleşmesi ve çalışanı bedensel veya ruhsal olarak etkilemesi ile zarara uğratması gerekmektedir (Adal, 1975: 325-339).

Yapılan araştırmalara göre iş kazalarının üç temel faktörden kaynaklandığı ortaya konulmuştur (Eroğlu, 1998: 332-333):

-Teknik Sebepler: İş kazalarının bir kısmı, işyerindeki teknik ve mekanik donanım ile ilgili hususlardan kaynaklanmaktadır. Mesela, işletmedeki tehlikeli kimyasal, mekanik veya fiziki şartlar, alet ve teçhizatın kusurlu kullanılması, makinelerin işyerindeki yerleşme ve dizaynının yanlış olması, makinelerin mekanik koruyucu sistemlerinin yeterli olmaması veya yetersiz tamir edilmeleri, işletmede koruyucu ekiplerin eksikliği ve teknik yönden iş güvenliğinin gelişmemiş olması gibi etkenler, iş kazalarının teknik sebeplerini oluştururlar.

-Çevresel Sebepler: İş kazalarının meydana gelmesinde, uygun olmayan bazı çevre şartlarının da rolü vardır. Bunlar arasında, havalandırma ve aydınlatmanın

yetersizliği, yoğun gürültü, sıcak ve soğuk gibi iklim etkileri, ıslak ve kaygan zeminlerde çalışma durumlarını sıralamak mümkündür. Ayrıca, güvencesiz ve tehlikeli olan bütün çalışma şartları, iş kazalarına sebebiyet verebilirler.

-Beşeri Sebepler: İş kazalarının önemli bir kısmı, kişisel etkenler ve ruhsal nedenlerden meydana gelmektedir. Güvencesiz kişisel davranışlar, güvenlik tedbirlerine uymamak veya onları ciddiye almama, kaba şaka ve hareketler, işyerindeki kavgalar ve dikkatsiz tavırlar, iş kazalarına yol açmaktadır (Eroğlu, 1998: 332-333).

İş kazaları, örgütteki çalışma verimliliğini, etkinliği ve performansı olumsuz olarak etkilemekle birlikte maliyet artışının önemli bir kaynağıdır. Bu yönde çeşitli çalışmalar ve araştırmalar yapılmıştır, çünkü iş kazalarından korunma eğitimi ile işin tehlike seviyesini azaltmakla iş kazası riskini azaltmakta ve onun ortaya çıkardığı olumsuz sonuçları de orantılı olarak düşürmektedir (Özçiftçi vd., 2005: 196).

## **2.6. Stres Yönetimi Yöntemleri**

Stresin olumsuz sonuçları doğurabilmesi nedeniyle, bireyler yıllardır stresten kurtulmaya ve onun olumsuz etkilerini azaltmaya çalışmıştır. Farklı ülkelerde stresten kurtulmak için çeşitli yöntemlere başvurulmuştur. Örneğin: Güney Afrikada yaşayanlar stresin olumsuz etkilerinden kurtulmak için kokain üretiminde temel madde olarak kullanılan Coca bitkisinin kurumuş yapraklarını iğnemişlerdir. Ayrıca inde yerliler esrar içerek, araplar nargile içerek stresin olumsuz etkilerini azaltmayı düşünmüşlerdir. Bazı ülkeler ise kutsal olduğuna inandıkları ürünler kullanmışlardır. Sibiryali köylerde kutsal olarak düşünülen mantar tüm huzursuzlukların ve rahatsızlıkların mutluluğa dönüşmesinde etkili madde olarak sayılmıştır. Günümüzde insanlar stresin, belirtilerinden ve olumsuz sonuçlarından kaçabilmek için sigara, içki, esrar ve uyuşturucu, ayrıca bazen doktorların önerdiği çeşitli psikotropik ilaçlara başvurmaktadırlar (Norfolk, 1989:173).

Stres yönetimi iş hayatında stresle baş edebilecek farklı bireysel ve örgütsel stratejilerin uygulamasıdır. Stres örgütteki çalışanları harekete geçirmek için gerekli unsur olarak görölüp bilinmektedir, çünkü az stresli durumda çalışmak çalışanların performans ve verimlilik düzeylerini arttırmaktadır. Buna rağmen stresin düşük ya da tolere edilebilirliğinin bir üst düzeyde olması halinde yöneticilerin strese karşı bazı yöntem ve stratejilerin uygulaması gerekmektedir. Stres yönetimi derken çoğu zaman

herkesin başına normalden yüksek düzeyde olan yanı aşırı stresin zarar verici sonucunu engellemeye çalışan stratejilerin uygulanmasıdır (Ergeneli, 2006:256).

Genellikle çalışanların strese karşı gösterdiği davranışlar stresten kaçmaya yöneliktir. Stresten kaçmak yerine davranışların stresle başa çıkmada kullanılması son derece önemlidir. Bireyler stresli durumlarda uzun süre kalabildiğinden bu durum hem ruhsal hem de bedensel açıdan olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir. Bu olası olumsuz sonuçlardan yola çıkarak stresle başa çıkmada etkin yöntem ve tekniklerin bulunup uygulanması çok önemlidir. Genellikle bu etkin yöntemler hem stres nedenlerini ortadan kaldırmaya ya da kontrol altına almaya hem de onun sonuçlarının olumsuz etkilerini azaltmaya yardımcı olmaktadır. Kullandıkları etkin yöntemlerle bireylerin strese karşı gösterdiği davranışlar ile tepkileri güçlendirilmekte ve dayanıklılığı artırılmaktadır. Stresle başa çıkmanın amaçları üçe ayrılabilir (Pehlivan, 1995: 33):

-Kısa vadeli amaçlar: Stresin yapısını, nedenlerini, etkilerini, stresle başa çıkabilmek için etkin yöntemleri ve teknikleri öğrenmek.

-Orta vadeli amaçlar: Olumlu stres kaynaklarını bulmak ve stresin olumlu etkilerini algılamak; psikolojik, fiziksel ve davranışsal stres tepkilerini denetim altına almak, zararlı stresin nedenleri bulmak, aktif bir yaşam tarzı geliştirmek ve yaşamak.

-Uzun vadeli amaçlar: Sağlıklı ve huzurlu yaşamak, yetenekleri geliştirmek, örgütler açısından performansı, verimliliğini ve karlılığı arttırmak ve hayatını sürdürmeyi sağlamaktır.

Stres yönetimi ve yöntemleri, kişilerin karakter yapılarına ve kişiliğine göre değişme göstermektedir. Stresle başa çıkma, çalışanların fiziksel, psikolojik ve davranışsal özelliklerine bağlıdır ve ona göre değişmektedir (Kanbay ve Üstün, 2009:155).

Baş çıkma yöntemleri genel olarak bireysel ve örgütsel olmak üzere iki grupta incelenebilir.

### **2.6.1. Bireysel Stres Yönetimi Yöntemleri**

Stresin olumsuz bedensel sonuçları çok uzun zamandan beri bilinmektedir. Olumsuz bedensel etkileri arasında: Kalp ve dolaşım sistemi, mide ve sindirim

sistemi, immun yani savunma sistemi ve diğ er sistemlerdeki bozulmalar sayılmaktir. Bireyler ç alişma ve ev ortamında, sosyal ve g ünlük yaşamlarında birtakım sorunlarla karşılaşarak ciddi stres y ük ü altında kalmaktadırlar. Stresle başa ç ıkma her yaşta uygulanması gereken beceriler arasında önemli bir y ere sahiptir, ç ünkü yaşanan hayatın verimliliğini arttıracaktır. Stres ile m ücadele erken yaşlarda olan ç alışanların gençliğinden ve dayanaklılığından dolayı yaşlı olan ç alışılanlara g öre ciddi sonuçlar ortaya ç ıkarmamaktadır. Bireyler kendi hayatlarını en iyi bilip strese yol aç an belirli kaynakların bir listesini oluşturabilirler. Bazı stres faktörleri zamanla ve duruma g öre ortadan kaldırılırken bazılarının listeden elimine edilemediğini g örülmektedir. Bireyler bu tip stres kaynaklarına karşı algılamalarını değiştirebilirler. Stresle ilgili bakış aç ılarının değiştirilmesi bireyleri zorlayan ve strese sokan faktörlerin ortadan kaybolmasına neden olacaktır (Bacanlı ve Terzi, 2012: 153).

Olayın yeni baştan algılanması, olay içinde denetim altına alınabilecek noktalara ve hususlara odaklanma, hayatın akışını bir d üzen iç ine koyma, değiştirme olanağı zor olan noktaların alternatiflerin g öz önüne bulundurulması, mantıklı ve ortaya ç ıkan yeni duruma uygun amaçların belirlenip uygulanması, strese karşı egzersizlerin ve rahatlama tekniklerinin kullanılması, aile üyelerinden, ç alişma ortamından ve ç evreden sosyal destek alma gibi konular, herhangi bir duruma karşı stres önleyici faktörler olabilmektedir (Bacanlı ve Terzi, 2012: 154).

Stresle başa ç ıkma yöntemleri, önemli ölçüde stres kaynağının niteliği ile bireyin stres durumunu nasıl algıladığı, bilgi ve becerileri, yetenekleri, sahip olduğu deneyimleri ve kişilik özelliklerine bağlıdır. Stresle başa ç ıkma yöntemlerinde bireysel olarak kullanılan bazı stratejiler son derece önemlidir, ç ünkü ilk önce stres bireysel düzeyde ç özülmelidir. Ancak tüm bu yöntemlerin ve stratejilerin etkin olması, kişisel alışkanlıklar ile davranışsal, bedensel ve ruhsal yapıların denetim altına alınmasıyla sağlanacaktır. Stresle baş etmek için bireysel olarak, gevşeme yöntemleri, zaman yönetimi, rahatlama uygulamaları, başkaları ile iletişime geç me, olumlu hayal kurma, kişinin davranışlarını kendinin kontrol etmesi, egzersizler, meditasyon, yoga, masaj, sağlıklı beslenme, bireyin kendine özgü bir hobi edinmesi ve dışa dönüklük gibi teknikler uygulanabilir (Güçlü, 2001:102).

#### **2.6.1.1. Gevşeme Yöntemleri**

Günümüzde bireysel düzeyde stresle başa ç ıkma gevşeme yöntemlerinin yaygın olarak kullanıldığı g örülmektedir. Gevşeme yöntemlerinin stres üzerine ne

kadar etkili olduğunu ölçme amacıyla bu konuda birçok araştırma yapılmıştır. Araştırmalar sonucunda gevşeme yöntemlerinin stresle başa çıkmada etkili olup olumlu sonuçlar yaratabildiği bilinmektedir. Buna ilaveten stresin migren tipi hastalıklara neden olduğu kabul edilmiştir. Bundan dolayı, araştırmacılar migren hastalığı olanlarda uygulanan gevşeme yöntemlerinin stresle başa çıkmadaki etkilerini incelemiş, sonucunda migren hastalarında olan stres ve strese bağlı baş ağrılarının azaldığı anlaşılmıştır (Yıldırım, 1991: 178-182).

Bireylerde gevşeme duygusu, bedensel durum ve kişilik özelliklerine bağlı olarak ortaya çıkmaktadır. Gevşeme yöntemi başarılı bir şekilde uygulanmış bir bireyin, nabızı sakin ve düzenli, solunumu derin ve rahat, elleri ile ayakları ve karnı sıcak, alnı serindir. Bu durumdaki bir insanın kasları gevşemiş, hormonal dengesi sağlanmış, sindirim sistemi ve beden metabolizması yavaşlamış olacaktır. Solunumun derin olması (stresteyken hızlanır) kalp vuruş sayısını azaltır (stresteyken artar), el ile ayaklara ve tüm vücuda giden kan miktarının artması ısınma ve ağırlaşmaya sebep olur (bireyler strese girince damarlar daralır, kan içeri çekilir, dolayısıyla yüzey sıcaklığı düşer). Vücutta gelişen bu değişiklikler bedenin bütün kaslarında gevşemeye ve rahatlamaya neden olmaktadır (Baltaş ve Baltaş, 2011:186).

Gevşeme yöntemi uygulanırken ilk adım bireyin kendi içerisinde gerginlik ve telaş yaratan unsurların farkına varılmasıdır. Gerginliğe neden olan unsurlar aslında dış unsurlar olmayıp, bu dış unsurlara verilen ve tepkilere yüklemesi anlamlardır. İnsanın bedeni ve zihni birbirinden bağımsız bir şekilde asla çalışamazlar. Bireyin zihninde olmuş olayların anında bedenine etkisi görülmektedir. Bilinç dışı zihnin başlıca görevi bedeni korumaktır. Dolayısıyla, eğer meydana gelen herhangi bir olay bilinç dışı tarafından “tehlikeli” olarak algılanırsa anında zihnine etkisi olup “alarm” sistemleri harekete geçer. Bunun sonucu da stres olarak bilinir (Güney, 2011: 340).

Gevşeme yönteminin insanlara verdiği yararlar hem davranışsal hem de fizyolojik olarak ortaya çıkacaktır. Bireylere davranışsal olarak kazanılan yararlar arasında, gerilim ve kaygı azaltma, sakin davranış ile uysallaşma ve rahatlatma gibi sonuçlar sayılmaktadır. Yüksek tansiyonun (kan basıncı) normal hale dönmesi, solunum sisteminin düzenlenmesi yani düzenli nefes alıp verme olanağı ile ritmik kalp atışları gibi olumlu yararları ise fizyolojik yararlarıdır. Gevşeme yöntemleri şu şekilde sınıflandırılmaktadır (Klarreich, 1996: 61):

-Nefes alma egzersizi: derin nefes alıp verme;

-Kas gevşetme hareketleri ve egzersizler;

-Olumlu hayaller kurma.

Bu üç egzersiz zihinsel gevşeme yöntemleri olarak nitelendirilebilmektedir. Ancak bazı insanlar gevşeme yöntemlerini uygularken strese daha çok kapılırlar, ama bu da insanın kişiliğine bağlıdır. Genellikle bu insanlar A tipi kişilik özelliğine sahip olan insanlardır, çünkü diğer işleri yaparken gösterdikleri gayretin sonucuna sabırsızlık gösterdikleri gibi gevşeme tekniklerini uyguladıklarında sonuca hemen ulaşma isteği gösterirler. Bu da strese yol açabilir (Klarreich, 1996: 61).

Gevşeme yöntemleri öğrenip uygulanırken A tipi kişiliğe sahip olan bireylerin strese girmemesi için şu öneriler verilmektedir (Albert, 2003:4):

-Günümüzde bireyler için belirsiz ve karmaşık bir yöntem öğrenip uygulanmaktansa onları sıkmayacak basit ve belirli bir yöntemi öğrenip uygulamak daha mantıklıdır.

-Stresli bir durumdan çıkmak için ortak ve eksiksiz bir yöntemin bulunması mümkün değildir. Stresle başa çıkma yöntemleri stresin durumuna ve insanın kişiliğine göre değişiklik göstermektedir. Eksiksiz yöntemleri arayıp uygulamaktansa, sık sık mini gevşeme egzersizleri yapmak (solunum egzersizi veya yalnız bir grup kası gevşetme) stresin vücutta toplanmasını engellemektedir.

-İnsanlar doğuştan getirdiği ve sonradan geliştirilen yeteneklere sahiplerdir. Sonradan geliştirmesi ve kazanılması gereken yetenekler hemen öğrenilemezler. Dolayısıyla gevşeme, doğuştan kazanılmış bir yetenek olmayıp bilinçli bir biçimde öğrenilebilir (Albert, 2003:4).

Gevşeme yöntemlerinin öğrenilip uygulanması diğer yöntemlere göre hem masrafsız hem de kolay ve pratiktir. Gevşeme yöntemlerinin yan etkileri bulunmamaktadır. Bu teknikler sayesinde bireyler vücudun gergin durumunu ve kasları fark edip, rahatlamayı ve gevşemeyi öğrenmiş olacaktır. Stresle baş etmede gevşeme tekniklerinin tek başına kullanılması çok fazla etkili olmamaktadır. Bu yöntemler başka farklı yöntemlerle birlikte uygulanırsa çok daha etkili olduğu görülmektedir (Yıldırım, 1991: 183).

### **2.6.1.2. Meditasyon ve Yoga Tekniği**

Bireysel düzeyde stresle başa çıkmada kullanılan yöntemlerden birisi de meditasyon ve yogadır. Bu tekniğin Uzakdoğu bölgelerinde yaygın olarak kullanıldığı görülmektedir. Bu yöntem bireyleri fiziksel, zihinsel ve ruhsal açıdan dinlendiren, gündelik problemlerden, endişelerden ve çatışmalardan uzak kalmasını sağlayan, içe dönük bir tekniktir. Meditasyon ve yoga, bireyin hem stresli durumlardan uzaklaşmasına hem de stresin olumsuz etkilerinin azalmasına yardımcı olan bir yöntemlerdir (İskit, 2008: 13-15).

Genellikle meditasyon ve yoga tekniğin uygulanması sessiz, sakin bir ortamda oturmuş bir şekilde yapılmaktadır. Gözleri kapalı halde tutarak, derin nefesler alınıp verilir ve ona ait olan “mantra” adı verilen belirli sözcükler tekrarlanır, aynı zamanda zihin boşaltılarak duygu ve düşünceler herhangi bir ses, görüntü, ya da nesneye odaklanır. Böylece bireylerde rahatlama, ruhsal dinlenme ve gevşeme sağlanır (Güney, 2001: 430-431).

Meditasyon ve yoganın yapılmasında esas olan derin ve düzenli solunumdur. Bireyler stresli durumlara girdikten sonra soluk alma süreleri kısalır ve nefes düzensizliği hissederler. Bunun beyin üzerinde yarattığı etkisi beyne giden oksijen miktarının azalmasıdır. Nefes almanın derinlik ve düzenliliği sinir sistemini sakinleştirdiği için stresi azaltmada etkili bir faktördür. Sürekli olarak meditasyon ve yoga tekniğini kullanan bireyler diğerlerine göre daha sakin, daha soğukkanlı ve sabırlı davranışlar sergilemektedirler. Meditasyon ve yoganın bireylere verdiği yararlar arasında: Kan basıncını düşürmesi, solunumu düzeltmesi ve kalp atışını yavaşlatması sayılır. Dolayısıyla, bu teknikler olası kalp hastalıkları riskini azaltmaktadır. Bu konuda yapılan bir araştırmaya göre bir yıl içerisinde meditasyon ve yoga uygulamasına katılan çalışanların katılmayanlara kıyasla performans ve verimlilik, iş doyumunu ve devamlılık, iletişim yönünden daha başarılı oldukları ispat edilmiştir (Davis, 2002: 446-447).

### **2.6.1.3. Zaman Yönetimi**

Son zamanlarda insanı rahatsız eden önemli unsurlardan biri de zaman kısıtı olmuştur. Hemen hemen herkes herhangi bir şeyle uğraşırken zamanın yetmediğinden şikayet etmektedir. Zamanını doğru düzgün ayarlayamayan bireyler endişe, gerginlik, panik, telaş yaşamakta ve strese girmektedir. Dolayısıyla zaman

yönetimi stresle baş etmede yaygın olarak kullanılan ve önerilen son derece önemli bir yöntemdir. Zaman yönetimi, zamanın kontrol altına alınması ve organize edilmesi, doğru işlerin belirli bir zaman içinde yapılması, bireyin hem kendini hem de yapılması gereken işlerini yönetmesidir (Genç, 2009: 357).

Zaman yönetiminde amaç; zamanı ihtiyaçları karşılayacak şekilde kontrol altına almaktır. Ayrıca, zamanın etkili bir şekilde yönetilebilmesi için kullanılan temel ilkeler şunlardır (Özkalp ve Kırel, 2001: 353):

-İlk önce hedeflerin belirlenmesi,

-Yapılması gereken işlerin önem ve önceliğe göre sıralanması ve plan yapılması,

-Belirlenen tüm hedeflerin sırayla uygulanıp bitiş zamanının tespit edilmesi,

-İstenilen sonuca ulaşıncaya kadar çalışmanın sürdürülmesidir.

Stresle başa çıkma yöntemlerinden birisinin, zaman yönetimi tekniğinin uygulanmasıdır. Bu yöntemde ne yapılacağına, hangi işlerin daha önce ve ne prensiple yapılacağına ve yapılacak işlerin daha kısa süre içinde nasıl yapılacağına ilişkin sistematik bir yöntem geliştirerek yapılması gereken işlerin yazılması gerekmektedir. Bu tekniğe göre; yapılacak işlerin listesinde her bir işin yanı sıra önemli, orta derecede önemli ve önemsiz anlamını taşıyan bir simge ile işaretlenmesi ve öncelik olarak önemli işlerin yapılması önerilmektedir (Özkalp ve Kırel, 2001: 353).

Zaman yönetimi ile meydana gelen yeni durumlarla yaşanan gerginlik, telaş ve endişe önlenip çözülmekte, çalışanların yapılacak iş ve zaman baskısına daha az etki etmektedir. Zaman yönetimi teknikleri sayesinde çalışanlar hedeflerine daha hızlı, etkin ve az enerji harcayarak ulaşırlar. Böylelikle çalışanların etkin dinlenme, çalışma motivasyonu ve verimlilikleri yükselmekle birlikte örgüte olan bağlılıkları ile güvenleri artmakta ve dolayısıyla stresleri ortadan kalkmaktadır (Connor and Worley, 1991: 62).

#### **2.6.1.4. Sosyal Destek**

Stresli durumlarda olan bireylerin yaşadığı hisler farklıdır ve eğer çalışanlar bu hislere kapılacaksa daha da kötü sonuçlar ortaya çıkacaktır. Çalışanlar stresli durumdayken yapılması gereken iş, sorumlulukları, görevleri ile ilgili, insanlığın ve

sanki tüm dünyanın karşısında yalnız ve maruz kalmış gibi hisler yaşamaktadır. Bu yüzden pek çok araştırma mümkünse önce stres belirtilerinin, değilse de olumsuzlukların ortadan kaldırılmasında sosyal desteğin kullanılmasının etkili olduğunu ifade etmiştir. Sosyal desteğin en basit tanımı şudur; Kişinin, başka kişilerle olan iletişimi, başkalarına ihtiyaç duyması ile, duygusal yardım alma ve verme anlamı taşıyan ilişkiler olarak tanımlanmaktadır (Bekçi vd., 2007: 149).

İşyerindeki veya diğer ortamlardaki insanlarla ve arkadaşlarıyla kurduğu ilişkileri, aile toplantıları ve aile üyelerinden aldığı destek, derneklere olan üyelikler kişilere sosyal destek sağlamaktadır. Sosyal desteğin bireylere kazandırdığı yararlarından en önemlileri şunlardır (Özkalp ve Kirel, 2001: 355):

-Bireylere kendi hissettiği ve yaşadığı duygularını açıklama olanağı sağlamaktadır

-Bireylerin kendi amaçları ile var olan veya meydana gelen yeni olayları uygun olarak değerlendirebilmesi için başka bireylerden önemli geri bildirimler almasına yardımcı olmaktadır. Ayrıca sosyal destek anlamlılık düzeyinin yükselmesini ve bu duygunun edinilmesini sağlamaktadır,

-Sosyal destek bireyler arasında iletişim ile bilgi paylaşımı ve yardımlaşmayı sağlar.

-Stresli durumların meydana gelmesini engelleyip azaltmaktadır (Özkalp ve Kirel, 2001: 355).

Bireylerin sosyal hayatındaki yani aile, toplum, ayrıca çalışma hayatındaki başka bireyler tarafından desteklenme ve yardım düzeyleri, bilgi ve problemlerin paylaşım oranları, stresle başa çıkmadaki başarılarını arttırmakta ve stresin olumsuz etkileri azaltmasını sağlamaktadır. Böylece, sosyal destek çalışanların hem fizyolojik hem de psikolojik olarak daha iyi hissetmesini, stresli duruma karşılaştıklarında stresle mücadelede başarılı olma olasılığı sağlamakla birlikte çalışan ile örgüt arasındaki ilişkileri güçlendirip geliştirmektedir (Doğan, 2008: 31).

İş arkadaşları ile çeşitli faaliyetlerde bulunmak: pikniğe veya denize yüzmeye gitmek, futbol maçı izlemek, geziler, sinema veya tiyatroya gidilmesi, doğa yürüyüşü, çeşitli sosyal etkinliklere katılmak ve benzer aktiviteler stresten uzaklaşmaya yardımcı olacak faaliyetlerdendir. Ayrıca stresten uzaklaşmaya olanak veren bir diğer unsur da çevreye yararlı ve yardımcı olmaktır, çünkü faydalı olma

duygusu da bireyin üzerinde rahatlatıcı bir etki sağlayacaktır. Bu da günlük stresler, ufak sıkıntılar ortaya çıkınca sakin kalmasına ve durumu ölçüp doğru düzgün karar almasına yardımcı olmaktadır (Edgett, 1996:122).

Çalışanların yukarıda sayılan sosyal faaliyetlerin içinde bulunması tıpkı fiziksel egzersiz yapmanın sağlayacağı rahatlama gibi stresi de olumlu yönde etkileyebileceği ispat edilmiştir. Sosyal destek faaliyetlerinin stres üzerine yarattığı olumlu etkileri ile ilgili yapılan araştırmalar; yüksek oranda sosyal destek ağına sahip olan bireylerin, strese ve tüm problemlere karşı yalnız kalmama ve güvensiz hissetmemeleri sebebiyle, bu olanağı olmayan bireylerden daha az stres yaşadıklarını ortaya koymuştur. Böylelikle stres ile sosyal destek arasında güçlü bir ilişkinin olduğu kabul edilmektedir (Eisengart vd, 2003: 49-72).

#### **2.6.1.5. Egzersiz**

Egzersiz ve diğer bedensel hareketler, stresin çalışanlar üzerinde yarattığı baskının olumsuz etkilerini azaltan ve stresle başa çıkmada etkili yöntemlerden birisidir (Iwasaki, 2016: 31).

Normal durumda çalışanın stresli durumda çalışana göre vücudundaki süreçler farklılık göstermektedir. Genellikle stresli ortamlar karşısında, bireylerin vücudunda yüksek düzeyde duygusal ve sinirsel değişimler ortaya çıkmakta ve vücut kimyasının bozulduğu görülmektedir. Stres, damar daralmalarına neden olmakta ve dolayısıyla hücrelere doğru giden kan miktarını azaltmaktadır. Bu durumda kalan hücreler yetersiz beslenmekte ve bu durumun sık tekrarlanması ya da uzun süre devam etmesi hücrelerin ömürlerinin kısalmasına ve çeşitli hastalıklara yol açmaktadır. Egzersizler ile kan akışı hızlanmakta, hücrelerin daha iyi beslenmeleri ve sağlıklı olmaları sağlanmaktadır. Egzersizlerin bireylere getirdiği yararlarından önemlileri şunlardır: Kasları güçlendirilmesi, dolaşım sistemini düzenleyerek vücutta oksijen dağılımını sağlamasıdır. Ayrıca kalp hastalıklarının azalmasına, mide ve sindirim sisteminin düzenlenmesi ile kilo almamaya yardımcı olmaktadır. Örneğin aerobik egzersizler, bedende oksijen düzeyini yükselterek, kalp-akciğer dayanıklılığını arttırmakta ve kan basıncını yani tansiyonu düşürmektedir. Dolayısıyla, yürüyüş ve gezme, koşu, bisiklete binme, yüzme, aerobik, jimnastik, ata binme, futbol, tenis gibi egzersizler bedensel gerginliği azaltarak, gevşemeyi kolaylaştırdığı için kalp hastalıklarını azaltmakta ve önlemekte ve stresle mücadelede başarılı olma olasılığının yükselmesini sağlamaktadır (Güney, 2001: 429).

### 2.6.1.6. “Değiştir-Kabul Et-Boşver-Yaşam Tarzını Yönet” (DKBY) Modeli

Stresle başa çıkmada yaygın olarak kullanılan bir diğer yöntem de Braham’ın geliştirdiği “Değiştir-Kabul Et-Boşver-Yaşam Tarzını Yönet” Modeli (DKBY) dir. Bu model bireylerin hissettikleri, zorlandıkları ve yaşadıkları stresi kontrol altına almaları için geliştirilen dört aşamayı kapsayan bir modeldir (Braham, 1998: 57-59).

-“D (Deđiřtir): Bazen meydana gelen stresli ortamın deđiřebilme ihtimali varken bazen bu ortam asla deđiřtirilemez. Bireylere eđer mümkünse strese yol ačan veya neden olan kořullar ile içinde bulunulan olumsuz etki yaratan durumu deđiřtirmesi tavsiye edilmektedir.

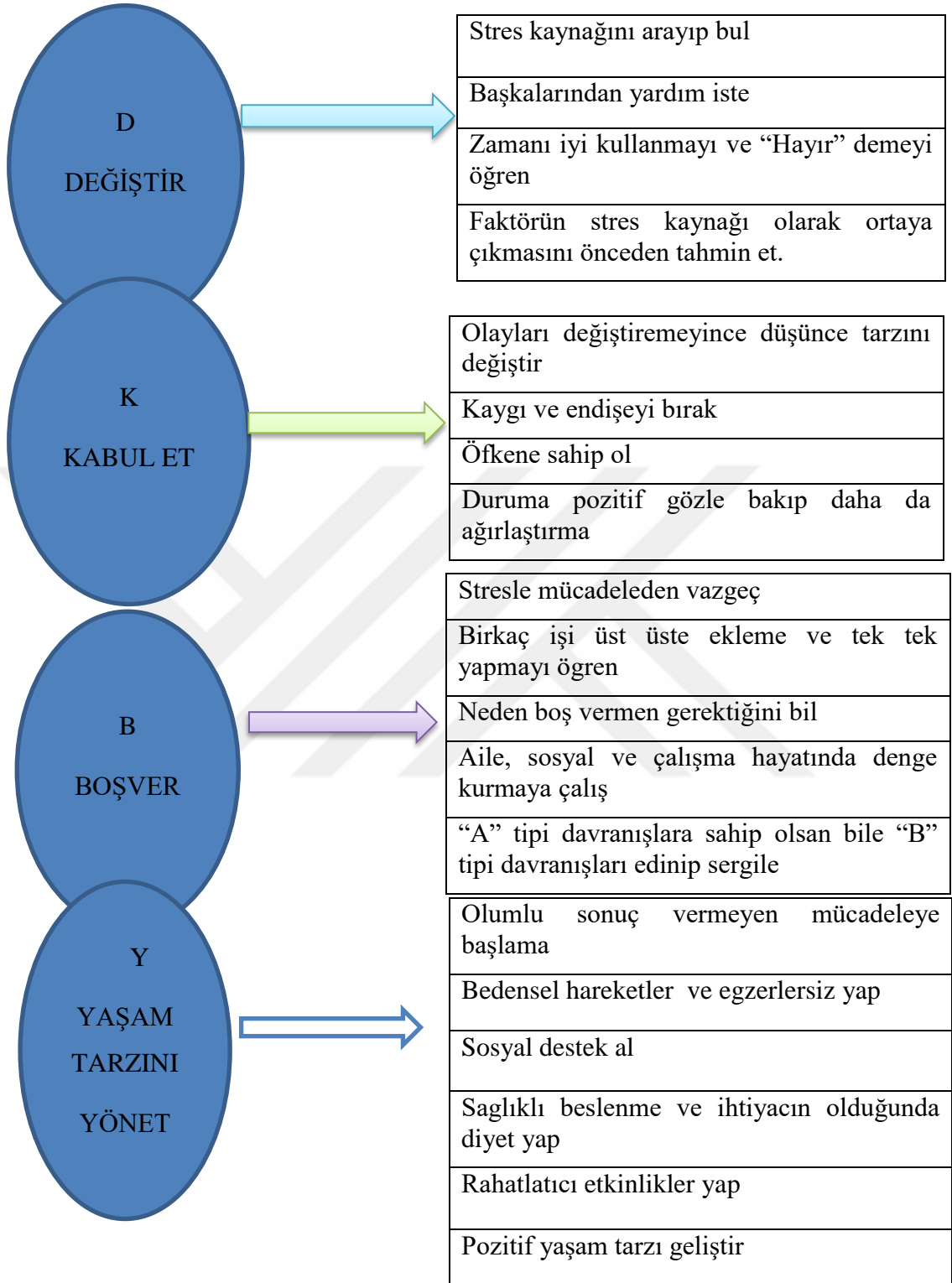
-K (Kabul Et): Bazen stres olarak ortaya çıkan bir olay bireylerin kontrol ve sınırları dışında gelişen durumlardır. Böylelikle değiştirilmesi imkansız olan durumların bireyler tarafından pozitif yaklaşımla algılanması stresin olumsuz sonuçlar yaratabildiği gibi olumlu sonuçlarda ortaya çıkarabileceğinin kabul edilmesidir.

-B (Boşver): Stresli olayların duygusal, zihinsel ve ruhsal açıdan farklı bir Şekilde algılama ve yorumlama tekniğidir.

-Y (Yařam Tarzını Yönet): Bu ařamada ise çeřitli egzersiz, gevřeme yöntemleri, zaman yönetimi ve sosyal destek yoluyla strese yol ačan faktörlerle mücadele edilmektedir (Braham, 1998: 60-61).

Genellikle bu model stresle başa çıkmada bir özet niteliği taşımaktadır.

**Tablo 4.** Değiştir-Kabul Et-Boşver-Yaşam Tarzını Yönet Modeli



**Kaynak:** Braham, 1998: 60-61

#### 2.6.1.7.Sağlıklı Beslenme

İnsanların en önemli varlığı onların sağlığıdır. Sağlıklılık hem karakteri hem davranışları hem de yapılacak işi etkileyen son derece önemli bir unsurdur. Bu yüzden sağlıklı beslenmenin stres yönetiminde etkili olduğu kabullenilmektedir.

Sağlıklı ve sağlıklı olmayan çalışanlar yukarıda sayılan faktörler açısından farklılık göstermektedir. Ayrıca, kadınlar ve erkeklere has olan hastalıklar da farklıdır. Bu konuda yapılan araştırmalara göre erkeklerin hastalanmasına da ölmesine de neden olan dört risk faktörü ortaya koyulmuştur. Bunlar: Obezlik, yüksek tansiyon, şeker hastalığı ve alkol ile sigaradır. Bazen bir sağlık sorunu ikincisinin ortaya çıkmasına sebep olmaktadır. Örneğin, obezlik yüksek tansiyon ve şeker hastalığını ortaya çıkartacaktır. Aynı zamanda bu dört etmenin birbirleriyle olan ilişkileri aritmetik değil de “geometrik” olarak artış göstermektedir. Bunun anlamı ise, bu dört faktöre sahip olan bireylerin hasta olma ve sağlık sorunları yaşama olasılığı bu faktöre sahip olmayanlara kıyasla dört kere değil de on altı kereden daha fazladır. Dolayısıyla bireylerin sağlığını korumak isterlerse bu hususlara dikkat etmeleri gerekmektedir (Baltaş ve Baltaş, 2011: 221):

- Proteinli yemekler yiyin,
- Sürekli aynı yemekler yemeyin,
- Uzun sürede ideal kilonuzu koruyun,
- Yağlı yemekleri yemeyip kolesterolden kaçınmın,
- Karbonhidrattan korkmayın,
- Fazla tuz, şeker ve baharatlardan uzak durun,
- Sigara, içki ve uyuşturucuyu kullanmayın”.

Sağlıklı olmak için ilk önce sağlıklı beslenme büyük önem taşımaktadır. Sağlıklı beslenmek için bir kılavuz olması açısından şu konulara dikkat edilmesi gerekir (Güney, 2001: 69).

- Günde en az 2 litre su içilmelidir.
- Gün boyunca en fazla iki fincan kahve içilmelidir.
- Günlük menüde bitkisel ve hayvansal gıda yeme dengesi kurulmalıdır.
- Sağlığın korunması için zararlı kimyasal maddelerden uzak durulup daha fazla taze, doğal ve işlem görmemiş maddelerin tercih edilmesi gerekmektedir.
- Stresli durumun bir belirtisi aşırı yemek yemektir. Özellikle şekerli yemeklerin tüketilme oranı yüksektir. Dolayısıyla bu durum obezlik

yaratabilmektedir. Bu yüzden insanlar bu durumdayken olurken kendini tutamamaktadırlar.

-Eğer alkol kullanılıyorsa, en aza indirmeye çalışılmalıdır veya ılımlı bir şekilde tüketilmelidir.

-Eğer birey düzenli olarak sigara içiyorsa ya da yanında başkaları içtiğinde dumanına maruz kalıyorsa genellikle takviye olarak C vitamini kullanması gerekmektedir. Ayrıca sigaranın etkisinin azaltılması için çeşitli egzersizler yapılmalıdır.

-Mide rahatsızlığı yaratan ve gereksiz diyet çabalarından kaçınılıp bu konuda dikkatli olunmalıdır.

-Metabolizmanın doğru çalışması için en az 8 saat uyuması gerekir.

Yukarıda verilen bireysel stres yöntemlerinin son değerlendirmesi ve tüm bu yöntemlerden beklentiler şöyledir:

-Değiştir-Kabul Et-Boşver-Yaşam Tarzını Yönet” modeli dört aşamayı kapsayan bir yöntemdir. Genellikle bu modelde stresle başa çıkmada psikolojik yaklaşımlar kullanılmaktadır. Bireyler bu dört aşamadan birisini seçerek olumlu sonuçlar elde edebilirler, ama bu aşamalardan birisinin seçimi bireyin kişilik özellikleri ile ortaya çıkan yeni olayın niteliğine bağlıdır.

-Genellikle çok yoğun zihinsel çalışmalardan sonra stresin atılmasında en etkili yöntem olarak egzersiz görülmüştür. Bu yöntemle bireylerin çalışma yaşamının getirdiği zihinsel yorgunluk ve kas ağrıları azaltılmaktadır. Çalışanların çeşitli egzersizlerde bulunması kişinin çalışma hayatındaki verimliliğini ve performansını artırmaktadır. Dolayısıyla egzersizler ve diğer bedensel hareketler, stresle başa çıkma yöntemlerinde önemli bir yere sahiptir.

- Zaman yönetimi sayesinde az zaman harcayarak daha verimli sonuçlar ortaya konulabilir. Ayrıca kısa zamanda, yapılması gereken işin önceden yapılmış olduğu bir plana göre değerlendirilip uygulanması gerekmektedir.

- Gevşeme yöntemiyle kendini rahatlatma tekniği öğrenilip uygulanmalı ve stresli durumdayken sakin kalınarak uygun kararlar alınmalıdır. Eğer stresli duruma bireyin korkusu, endişesi, gerginliği ve aceleciliği ekleniyorsa yanlış karar alma

olasılığı çok yüksektir. Dolayısıyla olduğundan daha da kötü sonuçlar ortaya çıkabilmektedir.

- Meditasyon ve yoga, uzak doğu bölgelerinde yaygın olarak kullanılan bir stres yöntemi olup stresi azaltmada yararlı olabilmektedir. Diğer yöntemlere kıyasla daha ie dönük bir yöntem türüdür. Bu yöntem ile kişilerin en stresli durumda olduğunda bile rahatlamaları ve sakin kalmaları sağlanmaktadır.

- Bireyler aile ve diğer sosyal ortamlarından destek alabilirler. Sosyal destek yöntemi ile hem strese girme olasılığı azalmakta hem de stresliyken olumsuz etkiler ortadan kalkabilmektedir.

Böylelikle bireysel düzeyde stres yönetimi kapsamına giren tüm teknikler ve yöntemler her birey için uygun olmayabilir yani bir birey için etkiliyse başka bir birey için etkili olmayıp olumlu sonuçlar veremeyebilir. Birey için etkili olan yöntem onun kişilik özelliklerine ve yaşam tarzına uygun biçimde olmalıdır. Ayrıca strese yol açan bir sorunla karşı karşıya kalındığında sorunu ortadan kaldırmadan önce kişi kendini cesaretlendirip her şeyin iyi olacağına inanmalıdır (zgen, 2003: 99-119).

**Tablo 5.** Bireysel Düzeyde Stresle Başa Çıkma Yolları

Günümüze dayanarak geleceği planlamak
Olumsuzluklardan kurtulup, iyimser olmaya ve düşünmeye çalışmak
Önceki günde bugünün yapılması gereken işlerini planlamak
Uyku düzenine dikkat etmek
Yeni hobiler edinmek
Sorunları ve sonradan sorunlara dönüştürülen konuları belirlemek
Sağlıklı beslenmek
Hatırlı olmamak ve “Hayır” demeyi bilmek
Herkese açık olmak
Kötü alışkanlıkları bırakmak ve iyi alışkanlıklar edinmeye çalışmak
Eksiklerinin olduğunu bilmek
Kendini motive etmeye çalışmak
Düşünce tarzı oluşturmak
Etrafındaki insanlardan destek almayı kabul etmek
Gerekli olursa stres danışmanlığı almak
Özsaygıyı ve özgüveni geliştirmek
Problemleri anlatmaya utanmayıp kaçınmamak
Kişisel ilgileri ve istekleri genişletmek

**Kaynak:** Tutar, 2000: 278-279

### 2.6.2. Örgütsel Stres Yönetiminin Önemi

Genellikle örgütsel stres yönetiminin, hem bireysel hem de örgütsel amaçlara ulaşmada ve planların gerçekleştirilmesinde payı bulunmaktadır. Örgütlerin gelecekteki başarıları ve hayatılarını uzun sürdürebilmeleri için, strese neden olan kaynakları araştırıp bilmeleri ve onları önleme açısından bireysel ve örgütsel stresle başa çıkma yöntemlerini kullanmaları büyük önem taşımaktadır. Bu yüzden,

çalışanların bulunduğu örgütlerin birincil görevi, yöneticiler ile iş görenlerin yaşadığı stres düzeyini optimum düzeyde tutarak stresle mücadeleye yardımcı olmak ve strese yol açan faktörlerin azaltılmasına çalışmaktır (Özer, 2011: 425-427).

Her çalışma ortamında bireylerin stres yaşamalarının kaçınılmaz bir olay olduğu göz önünde bulundurularak bireysel ve örgütsel yöntemlerle stresin olumsuz etkilerini azaltmak ve bu yönde moral yüksekliği, çalışanların iş birliği ve takım ruhu sağlamak gerekmektedir. Dolayısıyla, stresi önleme yöntemleriyle sakin, kendine güvenen ve mutlu insanın ortaya çıkaracağı yüksek kaliteli hizmet sağlanabilir. Ayrıca bununla birlikte çalıştıkları ortamın huzurlu olmasından dolayı hem sağlıklı çalışan örgütte tutulmakta hem de yüksek performans ile yüksek verimlilik ortaya koyulmaktadır (Gümüştekin ve Öztemiz, 2004: 65-68).

Yöneticilerin yapması gereken işlerden birisi de stressiz bir çalışma ortamının oluşturulmasıdır. Stressiz bir sosyal ve çalışma ortamı oluşması için bireysel ve örgüt düzeyinde alınması gereken önlemlerin yanında önerilebilecek diğer genel ilkeler de bulunmaktadır. Stresle başa çıkma programında önerilen ilkeler şu şekilde özetlenebilir (Crampton vd., 1995:16-18):

- Çalışanlara, strese yol açan faktörleri tanımalarında yardımcı olmak,
- Stres belirtilerini tanımak,
- Çalışma yerinde önemli ve önemsiz stres kaynaklarını belirleyip kontrol altına almak,
- Hedefleri geliştirmek,
- Üst yönetimin çalışanları strese karşı desteklemesi ve çalışanların üst yönetimin desteğini hissetmesi,
- Stres yönetiminin faydaları hususunda çalışanlarla görüşme,
- Çalışanların stres tolerans düzeylerini tanımalarına yardımcı olmak,
- Çalışanlara stresle nasıl baş edeceğini öğretme.

Bir stres yönetimi başarısının kalitesi ve sonucu büyük ölçüde bu yöntemleri uygulayan yöneticiye veya lidere bağlıdır. Dolayısıyla, örgütlerin tüm düzeylerinde yöneticilerin çok iyi yönetici ve lider özelliklerine sahip olması gerekmektedir. Aksi

taktirde, kötü bir yönetici ve lider, çalışana potansiyel bir stres kaynağıdır (Özgür, 2011: 220).

### 2.6.3. Örgütsel Stres Yönetimi Yöntemleri

Günümüzde çalışma hayatında çalışanların neredeyse tümü stres altındadır ve stresle yaşamaktadır. Çalışma hayatı sosyal hayata kıyasla daha fazla stres yaratmaktadır, çünkü iş hayatı çalışanların üstlendiği görevlerin ve yapılması gereken işlerin olduğu bir ortamdır. Ayrıca stresin bireyler üzerine olumsuz etkiler yaratması gibi örgüt üzerindeki istenmeyen etkileri de görülmektedir. Stres dolaylı olarak örgütsel performans ve verimliliği etkilemektedir. Dolayısıyla, örgütler stresin olumsuz etkilerini azaltmak ve yok etmek için strese neden olan faktörlere karşı önleme metotları geliştirmek zorundadırlar. Aksi taktirde meydana gelen sonuçlar hem çalışanların hem de üst yöneticilerin strese girmesine temel hazırlayacaktır (Bayrak, 1998: 394-395).

Örgütsel stres yönetimi; çalışanların işyerinde ortaya çıkan streslerini en aza indirmek ya da önlemek için strese sebep olan faktörlerin kontrol altına alınması, azaltılması, hatta ortadan kaldırılması için yapılan düzenlemeler ve tekniklerdir. Örgüt düzeyinde, genel olarak stresle başa çıkma ile ilgili beş aşamalı yöntem kullanılır. Bunlar (Gümüştekin ve Öztemiz, 2004: 66):

- Çalışanlarda strese yol açan faktörleri belirleyip bulmak,
- Çalışma ortamından kaynaklanan stres faktörlerini azaltmak veya ortadan kaldırmak,
- Çalışanların iş ortamından kaynaklanan değiştirilme olasılığı olmayan stresle ilgili düşüncelerini değiştirmelerine yardımcı olmak ve stres deneyimi kazandırmak,
- Çalışanları stresin doğurduğu sonuçlar ile ilgili bilgilendirmek,
- Çalışanlara stresle mücadelede fikirlerini paylaşmaları sağlanarak yardımcı olmaktır (Gümüştekin ve Öztemiz, 2004: 66).

Örgütsel düzeyde stresin olumsuzluklarının azaltılması için kullanılacak etkili yöntemler şunlardır: İş koşullarının iyileştirilmesi, işin zenginleştirilmesi, kararlara katılma ve yöneticilerin yapması gereken görevlerin belirlemesi, kariyer yükselmesi ve yönetimi, örgütsel rollerin belirlenmesi ve çatışmaların azaltılması, stres yönetimi eğitimi ve ücret yönetimi (Pehlivan, 2000: 25-26).

### 2.6.3.1. İş Koşullarının İyileştirilmesi

Çalışma ortamında çalışma koşullarının değiştirilip iyileştirilmesi hem çalışanların motivasyonlarının yükselmesinde hem de işteki kaza sayısının azalmasında önemli bir unsurdur. Çalışanların, çalışma sürecinde kullanılan cihazların temiz tutması, işlerine verdiği önemi ve dikkati göstermektedir. İş koşullarının iyileştirmesinde önemli bir faktör aydınlatmadır. Aydınlatma açısından yararlanılabilecek kadar güneş ışığını kullanılmalıdır. Sadece yapay olarak aydınlatılan çalışma ortamında tayflı lambalar kullanılmaktadır. Çalışanlar için iyi bir aydınlatma sisteminin oluşturulması sayesinde hem çalışanların moral ve motivasyonun artmakta hem de göz rahatsızlıkları engellenilmektedir. Çalışma ortamına uygun renklerin seçimi güvenli bir ortam oluşmakta ve dolayısıyla verimliliğin yükselmesini sağlamaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008: 249).

Çalışma koşullarının ikinci unsuru ise gürültüdür. Bu unsurun çalışanların üzerindeki olumsuz etkisi ise sağlıklarını bozalabilmekte ve bedensel direncin düşmesine yol açabilmektedir. Bu ve benzer olumsuz etkilerin ve sonuçların ortadan kaldırılması ve gürültüyü engellemek için çalışma yerlerinde bazı yöntemler kullanılmaktadır. Bu yöntemler arasında: Duvar ekranlarının örülmesi, gürültünün azaltılması için özel levhalar ile pencerelerin kullanılması, ayrıca kulak koruyucuların kullanılıp takılması bunlardan bazılarıdır. Yukarıda sayılan faktörlere ilaveten iş ortamının hava temizliği, soğukluğu, ıslığı, nemi, sıcaklığı, basınç, havalandırma sistemi gibi durumlar çalışanları olumsuz yönde etkileyen şartlar olarak görülmektedir. Örgütlerin tümü, çalışanların sağlık durumunu korumak ve stres olaylarının meydana gelmemesi için havaya bulaşan çeşitli koku ve gaz zehirlenmelerine karşı iyi bir havalandırma sistemi kurma ve ısı kontrolü sağlayan ve havanın kirlenmesini önleyen tedbirler almak durumundadırlar (Aydın, 2004: 54).

İş ortamında sağlıklı ve verimli bir şekilde çalışabilmesi için tüm bu faktörlere dikkat edilmesi gerekmektedir. Ses, aydınlatma, donanım, havalandırma ve benzer sistemlerin çalışanların fiziksel, ruhsal ve kişilik özelliklerine uygun biçimde ayarlanması hem çalışanlarda stres etkisini azaltmakta hem de örgütlerin normal çalışmalarını sağlamaktadır. Ergonomik düzen olarak adlandırılan bu durum bireylerin yaşam kalitesini, moral ve motivasyonunu artırıcı yönde katkıda bulunmaktadır (Camkurt, 2007: 93).

### 2.6.3.2. İşin Zenginleştirilmesi

Örgütlerde çalışanların yapılacak işin zenginleştirilmesiyle stresin azaltılması sağlanmaktadır. Buna bağlı olarak bu programlarla çalışanların başarılı olma olasılığı ve düzeyleri yükselmektedir. İşin zenginleştirilmesi genel olarak işi kapsayan tüm faktörlerle birlikte işin anlamlılığı, gerekliliği ve çeşitli yetenekler gibi işe ait niteliklerin ve özelliklerin geliştirilmesini içermektedir (Gümüştekin ve Öztemiz, 2004: 66).

Stresle başa çıkmada bu yöntemi kullanırken çalışanlara yapılacak işi kapsayan yetki ve sorumluluk verilmektedir. Bu yetki ve sorumlulukların verilmesi ise daha fazla kontrol ve geri bildirim sağlamalıdır. Bazı örgütler ve çalışanlar tarafından işin zenginleştirilmesi olası başarısızlık düşüncesinden dolayı olumsuz ve daha da fazla stres yaratan bir faktör olarak algılanmaktadır. Bunun sonucu olarak da stres yöntemleri arasında kullanılmamaktadır (Tosi vd., 1990: 369).

İş zenginleştirme yönteminin etkili olması için örgütte çalışanların istekleri göz önünde bulundurularak bunun çalışanları isteklendirecek ve motive edecek bir şekilde yapılması gerekmektedir. Yeni bilgi ve beceri gerektirmeyen rutin işlerde, iş zenginleştirmenin yapılması çalışanlarda strese yol açan faktör olmaktadır. Bazen iş zenginleştirilmesi rotasyon yoluyla gerçekleştirilmektedir. İş rotasyonu tekniğiyle çalışanların birbirleriyle olan ilişkileri geliştirilmekte, işin niteliklerini iyi bilen ve yeni teknik beceriler kazanan çalışanlara sahip olunmakta, onları strese sokan az ya da fazla iş yükü, kariyerlerini geliştirmelerinde yardımcı olmama ve yetersiz terfi gibi faktörlerin meydana gelmesi engellenmektedir (Torrington and Hall, 1987: 360-361).

### 2.6.3.3. Kararlara Katılma ve Yöneticilerin Yapması Gereken Görevleri

Stresi önlemede etkin yöntemlerinden biri de örgütlerin aldığı önemli kararlara çalışanların katılımıdır. Kararlara katılma yöntemi genel olarak çalışanların yapması gereken iş ile ilgili konularda karar alma sürecine söz ve oy hakkı verilerek gerçekleşecektir. Bu yöntem kullanılarak bireylerin çalıştığı örgütlerde daha demokratik bir çalışma ortamı vardır, çalışanların aldığı sorumluluklardan dolayı çatışmaların sayısı azalmakta, çalışanlar ile kararlara katılma olanağı veren yöneticiler arasında etkili ilişki ve iletişim sağlanmaktadır. Kararlara katılma

yöntemi stresi ve olumsuzlukları önleyici etkisinden dolayı performansı ve verimliliği yükseltmektedir (Eren, 2000: 281).

Örgütlerde yöneticiler çeşitli sorumluluklar ve görevler içinde bulunmaktadır. Görevlerin bir kısmı da aynı örgütte çalışanlara yardımcı olmaktadır. Çalışanlara verilen en büyük yardım ise stresle başa çıkmalarına katkı sağlamaktır. Yöneticiler bunu yapabilmesi için fayda sağlayacak bazı görevler üstlenmelidir (Pehlivan, 1995: 161):

- İlk önce yöneticiler tarafından çalışanlara ve yapılacak işe uygun iş ortamı sağlanmakla birlikte iş doyumunu yükseltilmelidir: Örgütteki çalışanlar için sağlıklı, sessiz, rahat ve stressiz bir iş ortamının oluşumu motivasyon, performans ve verimlilik açısından oldukça önemlidir. Eğer çalışanların yaptığı iş ve bulunduğu çalışma ortamı memnuniyet duygusu yaratamıyorsa işe devamsızlık ve işten ayrılma gibi davranışların sayısında artış görülmektedir (Moorhead ve Griffin, 1992: 458).

- Çalışma yerinde çalışanların rol çatışmaları ve belirsizliklerin azalması için açık ve bireye uyumlu rol beklentilerinin belirlenip sağlanması: Her çalışanın kişisel özellikleri farklıdır. Dolayısıyla, onların kişiliğine göre daha iyi yapacağı işin bulunup verilmesi gerekmektedir. Yöneticilere düşen görevler arasında da çalışanlara uygun işi yaptırmak vardır. Böylelikle çalışanlar hem sevdiği işi yaptığından başarılı olacaklar hem de örgütler için önceden belirlenmiş sonuçlara ulaşılmasını mümkün kılacaklardır (Özkalp, 1989: 163).

-Çalışanlar açısından aşırı ya da az iş yükü önlenmesi gereken faktörler arasında girmektedir, çünkü bunlardan her ikisi de strese neden olan faktörlerdir. Her iki faktörün çalışanlar üzerinde yarattığı his farklıdır. Aşırı iş yükü altında çalışanlar hem bedensel ve ruhsal hem de zihinsel açıdan yorulmakta ve yıpranmakta, yapabileceğinden az iş yükü taşıyan çalışanlar ise kendini değersiz görmektedirler. Dolayısıyla bu sorun yöneticiler tarafından çözülmesi gereken sorundur. Bunun en kolay çözümü ise doğru istihdam programının uygulanmasıdır. Çalışanlara uyumlu bir şekilde istihdam programının gerçekleştirilmesi ile çalışanlara düşen iş yükünü hafifletmektedir. Az iş yükü taşıyan çalışanların şikayetleri onların yerlerini değiştirerek azaltılabilir. Az iş yükünde çalışan kişinin yerine fazla iş yükü taşımaktan şikayetçi olan çalışan getirilerek ve aynı zamanda onun yerine fazla iş yükü almak isteyenler gönderilerek problem çözülmüş olabilir (Kirel, 1993: 167).

-Çalışanların kararlara katılımına yardımcı olmak: Her çalışanın bulunduğu ortamda kararlara katılmalıdır. Çalışan bulunduğu ortamda kendisini ilgilendiren hususlarla ilgili oy vermek ve görüşlerini söylemek isterler. Kararlara katılımını, düşüncelerini ve fikirlerin sorulmasıyla kişi kendisini önemli, değerli ve ihtiyaç duyulan bir birey olarak hissedecektir. Böylelikle çalışanlar olduğundan daha da motive olacaktır. Bunun sonucunda ise kararlara katılım hem çalışana hem de çalıştığı örgüte verimlilik katacak ve performansı yükseltecektir (Özkalp ve Kirel, 1995: 350).

-Yöneticiler tarafından çalışanların stres yönetimi için özel hizmetlerini desteklemek: Bazen stresle başa çıkmada yerli yöntemlerin kullanılması yeterli olup bu yöntemlerle strese girme olasılığı düşürülmekte ya da stresin olumsuz etkileri azaltılmaktadır. Çalışanların stresten uzak kalmasının hem çalışanın hem de bulunduğu örgüt için olumlu sonuçlar doğuracağı yaygın olarak görülmüştür. Bazen sadece örgütteki stres yöntemleri yeterli olmamaktadır. Dolayısıyla, çalışanların gerektiğinde profesyonel yardım alması ve bu konuda çalışanlara destek verilmesi son derece önemlidir (Aytaç, 2009: 24).

-Çalışanların strese neden olan faktörlerin neler olduğunu bilmesi, bunun öğrenme ve başa çıkmada fırsatlar sunması: Genellikle yöneticiler örgütün hayatını sürdürmek ve örgütün geleceğinin olması için çeşitli kararlar verip gerçekleştirmek zorundadırlar. Her örgütün farklı stres kaynakları bulunmaktadır. Onlardan bazıları genel stres kaynaklarıdır, örneğin çevreden gelen stres kaynakları, bazıları ise sadece örgüte ait olan stres kaynaklarıdır. Çalışanların strese kapılmaması için yöneticinin strese neden olabilen tüm faktörlerin önceden farkına varıp belirlemesi, çalışanlara bildirmesi, aynı zamanda gerekli tedbirleri alması ve eğer strese yol açan faktörleri önleyemezse bile çalışanlarının yanında olması gerekmektedir. Ayrıca çözüm bulunamayan stres faktörleri olmasına rağmen çalışanlara destek vermesi ve çalışanlardan daha çok mücadele vermesi ve onlara yardımcı olması yöneticiler tarafından yapılması gereken görevlerden birisidir (Pehlivan, 1995: 162).

#### **2.6.3.4. Kariyer Yükselme ve Yönetimi**

Örgütlerde çalışanların sonraki çalışma pozisyonlarının ne olacağını, şimdiki pozisyonunu kapsayan işlerle baş edebilmesi için hangi deneyim ve yeteneklerin bilinmesi gerektiğini, çalışanların kariyer yükseltme amaçlarını ve bunu gerçekleştireceği araç ve gereçlerin neler olduğunu belirlenmemesi ve bilinmemesi,

aynı zamanda örgüt yöneticilerinin, çalışanların kariyer yükselme amaçlarını gerçekleştirmesini desteklememesi strese neden olan faktörler olarak değerlendirilmektedir (Yüksel, 1998: 144).

Örgütlerde çalışanlara sunulan kariyerinde yükselme olanağı ile hem duygusal tatmin sağlanmakta, hem de çalışanların örgüte olan bağlılıkları artırılmaktadır, ama bunun da bir şartla yapılması gerekmektedir. Her çalışana eşit kariyer yükseltme fırsatları sunulmalıdır. Kariyer yükseltme ve yönetim teknikleri de strese başa çıkmada etkili bir unsurdur. Bu tekniklerden bazıları aşağıdaki gibidir (Can, 1999: 334):

-Yöneticiler çalışanlara kendini değerlendirme ve ne yapabileceği ile ilgili yardımcı olacak araçları belirlemektedir. Genellikle yönetici ve çalışan arasındaki farklılık sahip olunan bilgiyi, yeteneği ve deneyimi kapsamaktadır. Böylece yönetici kendi çalışanından hem vizyon hem de misyon olarak önde olmalıdır. Dolayısıyla, çalışanın sahip olduğu yeteneklerin, bilgi ve deneyiminin yetersiz kaldığı durumlarda, yönetici tarafından bu yetersizliğin tamamlanması söz konusu olacaktır. Eğer çalışanların yetersiz kaldığı durumlara yönetici yardımcı olamıyorsa o zaman profesyonel yardım alması sağlanmalıdır (Can, 1999: 334).

-Çalışanlar için eğitim programları düzenleyip uygulamak: Günümüz çalışma ortamında ve çevrede her şey hızla değişmektedir. Dolayısıyla işlerin yapılabilmesi için yeni yeteneklerin ve becerilerin kazandırılması gereklidir. Bu yüzden yöneticilerin eğitim programlarına destek vermesi stresin önlenmesinde olumlu sonuçlar getirecektir. Yeterli bilgiye sahip olmayan çalışan kendini hem güvensiz hem de gereksiz hissedecektir. Böyle bir çalışan, gerilim ve gerginlik duyarak strese girecektir. Sosyal programlar örgüt içinde ne kadar destekleniyorsa, eğitim programları da o kadar önem taşımaktadır (Burack, 1988: 151).

-Çalışanlara iş ve kariyer değişikliği yapma olanağı sunmak: Çalışanların kendilerini en iyi şekilde gösterebilmesi için yaptıkları işi sevmelidirler. Bunun için ise gerekli yetenek ve becerilere sahip olmalıdırlar. Genellikle misyon ve vizyonu geniş olan bir yönetici, çalışanlarına bu konularda çok yardım edip yetenek ve kişisel özelliklerini göz önünde bulundurarak çalışanı en uygun olan işe atamakta ve meslek seçiminde öneriler sunmaktadır. Bunun sonucunda ise çalışanlar yapılabilecekleri işi yapmakta ve dolayısıyla yüksek verimlilik ve performans ortaya koymaktadırlar. Bu da örgütün uzun süre hayatta kalmasını sağlamaktadır (Erdoğan, 2006: 3).

-Çalışana kariyer gelişiminde ihtiyaç olan yeni bilgi, yetenek ve beceriyi kazandırmakla birlikte eğitim ve araştırma programları hazırlamak: Her çalışan olduğu ve çalıştığı pozisyondan yukarıya doğru gitmek yani kariyer geliştirmeyi ister. Ama işyerinde ilerlemesi bazı şartlara bağlıdır. Bu şartlardan biri ise gerekli yeni bilgilere ve becerilere sahip olmasıdır. Dolayısıyla yönetici kariyer ve eğitim konusunun öneminin farkında olmalıdır. Ayrıca yetersiz olarak gördüğü ve düşündüğü çalışana uygun eğitim programıyla gerekli becerilerin kazandırılması, gerekli tedbir ve uygulamalar yerine getirilmelidir. Aksi takdirde kariyer geliştirme olanağı sunmayan yöneticiler ve örgütler, çalışanlar için strese yol açan faktörler arasında olabilirler (Aktaş ve Aktaş, 1992: 166).

#### **2.6.3.5. Örgütsel Rollerin Belirlenmesi ve Çatışmaların Azaltılması**

Diğer stres kaynaklarıyla beraber rol belirsizliği ve rol çatışması strese neden olan önemli faktörler arasına girmektedir. Bu faktörlerden dolayı çalışanlar hangi sorumluluk ve yetkiyi taşıdığı, hangi kararları alabileceği, ne yapabileceği ile ilgili bilgiye sahip değildirler. Örgütler için bu büyük bir sorundur, çünkü rol belirsizliğine uğrayan çalışanlar başka çalışanlarla rol çatışmasına girecektir. Rol çatışması ise kendisiyle diğer çalışanların birbirine girme olasılığını artırmaktadır. Böyle bir davranış bazen iki kişinin sınırı geçmesi ile tüm çalışma gruplarına etki etmektedir. Dolayısıyla bu problemlerin belirtisi ortaya çıkar çıkmaz önlenmesi gereken problemlerdir (Şimşek vd., 2003: 260).

Rol belirsizliği sadece çalışanların üzerinde kötü etki yaratmayıp örgüt üzerinde daha da kötü sonuçlar doğurabilmektedir. Rol belirsizliği ve rol çatışması çalışanlarda genellikle öfke, gerginlik, tatminsizlik, işten kaçma ve ayrılma, motivasyon ve verimlilik eksikliği gibi problemler ortaya koyacaktır. Bunlar ise çalışmada strese yol açan unsurlar olmaktadır. Bunlardan yola çıkarak örgütler, rol belirsizliği ve çatışmaları önleyerek yukarıda sayılan tüm strese neden olan faktörleri ortadan kaldırmış ya da stresi azaltmış olabilir. İyi bir örgütte çalışanlara meslek eğitimi vererek, çalışanların görev, yetki ve sorumluluk tarifeleri ile rol belirsizliği ve çatışmalar ortadan kaldırılamasa da azaltılmaktadır (Aydın, 2004: 64).

Genel olarak rol çatışmasının ortaya çıkmasının temel sebebi, yöneticilerden gelen değişik talepler, baskı ve yönetici ile çalışanların ayrı görüşleridir. Bazen rol belirsizliği ve rol çatışmasıyla başa çıkabilmek için sadece meslek eğitimi ve görev tarifleri yeterli kalmayıp ilaveten örgütsel yapının yeniden düzenlenmesi, hem

çalışanların hem de yöneticilerin tutumlarını ve davranışlarını değiştirmesi ve örgütte çeşitli değişikliklerin yapılması daha etkili olabilmektedir. Ayrıca örgütte yapılan bu değişikliklerin etkili olabilmesi için rol belirsizliği ve çatışmaları önleyici adımlar işin yapısına, çalışan ile yöneticilerin beklenti ve isteklerine uygun biçimde olmalıdır. Aksi takdirde yapılan büyük değişikliklerin sonucunda boşuna uğraşıldığı, boşuna para, vakit ve enerji harcandığı sonucuna ulaşılır (Erdoğan, 1999: 326).

#### **2.6.3.6. Stres Yönetimi Eğitimi**

Son zamanlarda yapılan araştırmalar, örgütsel düzeyde stresle başa çıkmada iki yolun olduğunu ortaya koymuştur. Bunlardan birincisi örgüte dışarıdan gelen çevresel stres etmenlerini ortadan kaldırmak veya bunların olumsuz etkisini azaltmaktır. İkincisi ise çalışanlara stresle baş edebilme teknikleri öğretmektir. Bu tekniklerden en önemlisi stres yönetimi eğitimidir. Bu program kapsamında çalışanlara stresle ilgili etkin seminerler verilmekte profesyonel tavsiyelerde bulunmak ve diğer eğitim programlarıyla ilgili bilgilendirerek stresle mücadelede onları güçlendirmek, yöneticilerin ve çalışanların motivasyonunu yükselterek stresle mücadelede başarılı sonuçlar almak mümkün olmaktadır (Özkalp, 1989: 163).

Bu eğitim yöntemi programı kapsamında örgüt her çalışana ya da stres konusunda yetersiz görülen çalışanlara yaptıkları işin nitelik ve kişilik özelliklerine bağlı olarak belirli bir eğitim programı uygulayacaktır. Bu programla herkese özel bir programın uygulanmasından önce çalışanları strese sokan faktörleri ve sonuçlarının ne olduğu ile ilgili bilgi verilmekte, stresin ruhsal ve bedensel sonuçlarını nasıl azaltacakları öğretilmektedir. Dolayısıyla, bu programlar ile strese neden olan kaynaklar ortadan kaldırılamazsa bile çalışanlara stresle nasıl mücadele yapmaları ve başa çıkmaları gerektiğini gösterilip öğretilmektedir (Ertekin, 2006: 93-94).

Baltaş (2000) stresle baş edebilmenin faydalarını şöyle ifade etmiştir:

-Çalışanlara stresin anlamının ve çalışanın sağlığına ne kadar zarar verdiğinin öğretilmesi; stresli olarak ortaya çıkan olayların miktarının azaltılması ve bazı stres faktörlerinin kendini geliştirmeye iyi bir fırsat olarak değerlendirilmesi ve kullanılması.

-Stresin sadece çevreden ortaya çıktığı herhangi bir olumsuz olaydan meydana geldiğiyle değil de çalışanın bu olayları nasıl algıladığından veya yorumlama tarzından da meydana gelmesinin öğrenilmesi.

-Kaçınılmaz olan olumsuz stresler için farklı stres yönetim teknikleri kullanılması, bunun stresle mücadelede yardımcı ve etkili olduğuna inanılması (Baltaş, 2000: 150).

### **2.6.3.7. Ücret Yönetimi**

Örgütlerde bulunan çalışanların karşılaştıkları stres faktörlerinden birisi de adaletsiz ücretlendirme politikasıdır. Genel olarak çalışanlar çalıştıkları örgütü ve buna karşılık aldığı ücreti yaşam koşullarını iyileştirebilecekleri bir yer ve araç olarak görmektedirler. Çalışanların ücret konusundan dolayı stres yaşamamaları için adaletli ve eksiksiz bir ücretlendirme politikasının yürütülmesi gerekmektedir. Ayrıca bu politika düzenlenirken her çalışanın verimliliği ve gereksinimlerini hesaba katarak hazırlanmalıdır. Ücretlendirme politikasında iki kuram geliştirilmiştir (Akat,1997: 353):

-Beklentiler kuramı (işgörenin verimlilik ve çabasına dayanır)

-Hakkaniyet kuramı (yapılacak iş eşit ise, eşit ücretin ödenmesine dayanır)

Bu iki kurama göre ücretlendirme politikası düzenlenmelidir. Dolayısıyla bu konulara dikkat edildiği zaman, çalışanlar, ücretlendirme politikasına güven duyacağından ve ücret politikasının adil olduğuna inanmalarından yola çıkarak, stres altına girmemiş olacaklardır (Yılmaz ve Ekici, 2006: 37).

Sonuç olarak, tek başına ne bireysel stresle başa çıkma yöntemleri ne de örgütsel stres yöntemleri, stresin ortadan kaldırılmasında yeterli olmamaktadır. Günümüz hayatında stresle mücadele her iki gruptaki yöntemlerin belirli bir oranla kullanılmasını gerektirmektedir (Aydın, 2004: 70).

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL KÜLTÜRÜN ÖRGÜTSEL STRES ÜZERİNE ETKİSİ:

#### GÜRCİSTAN DEVLET HASTANESİNDE BİR ARAŞTIRMA

##### 3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Stres, hızla gelişen ve değişen hayat ve çalışma koşullarının meydana getirdiği belirsizliklerden dolayı çalışanlara hem gerginlik hem de korku yaşatmaktadır.

Her yeni değişime bağlı olarak belirli bir düzeyde stres mevcuttur. Stres düzeyinin az olması durumunda belirli bir seviyeye kadar stres olumlu sonuçlar meydana getirmektedir çünkübu durum çalışanların motive olmasını sağlamaktadır. Ama aşırı stres hem çalışanların performansını hem de örgütleri olumsuz etkilemektedir. Çalışanlar açısından aşırı stres, iş tatmin düzeyinin azalması, işe devamsızlık, iş kazalarının artması ve sağlık sorunları yaratırken, örgütler bakımından üretim maliyetinin artmasına, iş gücü devrinin artmasına, üretim ve verimliliğin azalmasına bağlı olarak örgütsel performansın düşmesine sebep olmaktadır. Dolayısıyla stres yönetimi son zamanlarda büyük bir önem kazanmıştır.

Stres yönetiminde önemli bir rolü de örgütsel kültür oynamaktadır. Örgütler ne kadar güçlü bir örgütsel kültüre sahiplerse oradaki çalışanlara stres o kadar az etki etmektedir. Çalışanlarda belirli bir aileye ait olma, strese karşı tek başına kalmama gibi hisler yaratmakta ve strese karşı daha güçlü, dayanıklı ve mantıklı hamle yapılmasını sağlamaktadır. Bu araştırma kapsamında çalışanların örgütsel stresi ve örgütsel kültürü algılama düzeylerini araştırılmıştır. Bununla birlikte örgütsel kültürün örgütsel stres üzerine meydana getirdiği etkileri tespit etmek ve farklı demografik değişkenlere göre (cinsiyet, yaş, eğitim durumu, çalıştığı süre, ücret, kurumdaki pozisyon) stres algılama düzeylerinin incelenmesi amaçlanmaktadır.

##### 3.2. Araştırmanın Konusu ve Problemi

Bu çalışmada Gürcistan'ın bir devlet hastanesinde çalışanların örgütsel stres algılama düzeyleri ve bunun demografik özellikler açısından değerlendirilmesi araştırma konusu olarak ele alınmıştır. Bununla birlikte araştırmanın asıl konusu örgütsel kültürün örgütsel stres ile ilişkisinin incelenmesidir. Bu konu içerisinde her bir örgütsel kültür boyutunun her bir stres boyutu ile ilişkisinin incelenmesi de bulunmaktadır. Bu konu kapsamında temel araştırma problemi, çalışanların sahip

oldukları örgütsel kültürün örgütsel strese etkisidir. Söz konusu araştırma probleminin alt problemleri olarak aşağıdaki gibi sınıflandırılmıştır;

- Yenilikçi tip örgütsel kültür algısının işle ilgili stres düzeyine etkisi nedir?
- Yenilikçi tip örgütsel kültür algısının örgüt yapısı ve politikası ile ilgili stres düzeyine etkisi nedir?
- Yenilikçi tip örgütsel kültür algısının rol, ilişki ve kişilik yapıları ile ilgili stres düzeyine etkisi nedir?
- Klan tip örgütsel kültür algısının işle ilgili stres düzeyine etkisi nedir?
- Klan tip örgütsel kültür algısının örgüt yapısı ve politikası ile ilgili stres düzeyine etkisi nedir?
- Klan tip örgütsel kültür algısının rol, ilişki ve kişilik yapıları ile ilgili stres düzeyine etkisi nedir?
- Bürokratik tip örgütsel kültür algısının işle ilgili stres düzeyine etkisi nedir?
- Bürokratik tip örgütsel kültür algısının örgüt yapısı ve politikası ile ilgili stres düzeyine etkisi nedir?
- Bürokratik tip örgütsel kültür algısının rol, ilişki ve kişilik yapıları ile ilgili stres düzeyine etkisi nedir?
- Adhokrası tip örgütsel kültür algısının işle ilgili stres düzeyine etkisi nedir?
- Adhokrası tip örgütsel kültür algısının örgüt yapısı ve politikası ile ilgili stres düzeyine etkisi nedir?
- Adhokrası tip örgütsel kültür algısının rol, ilişki ve kişilik yapıları ile ilgili stres düzeyine etkisi nedir?

### **3.3. Araştırmanın Sınırlılıkları ve Varsayımları**

Araştırma Gürcistan'daki bir devlet hastanesinde yapılmıştır. Araştırma 2017-2018 bahar döneminde çalışanlarla sınırlıdır. Araştırma varsayımları ise şunları kapsamaktadır: Seçilen örneklem grubu evreni yansıtmaktadır, Anketin uygulandığı çalışan grubu tarafsız ve ciddi bir şekilde anket sorularına cevap vermiştir, araştırmacı tarafsız davranmıştır ve küçük departmanlarda var olan farklı örgütsel kültürler dikkate alınmamaktadır.

### 3.4. Araştırma Modeli ve Hipotezlerine İlişkin Literatür Taraması

Örgütsel kültür, örgütlerin sınırlarını belirlemekte, diğer örgütler arasındaki farklılıkları ortaya koymaktadır. Bu farklılıklar örgüt çalışanlarına önemli bir yere ait olduğu duygusunu verir. Söz konusu durum çalışanların kurumsal çıkarlarına bağlanmasını kolaylaştırmakta ve onlara daha fazla önem kazandırmaktadır. Örgütsel kültür örgüt içerisinde sosyal bir yapı oluşturur ve çalışanların sosyal ihtiyaçlarını gidermesinde yardımcı olur. Bu tür kültürün yaratılması durumunda çalışanlar, rahat ve stressiz bir ortam içinde çalışacaklardır. Stressiz bir ortamda çalışmak daha etkin ve verimli sonuçları yaratır (Görmen, 2012: 12).

Bazen örgütsel kültür örgütsel stresin kontrol edilmesinde başrolü oynarken, bazen ise tam tersi örgütsel kültür örgütsel stresi tetikleyici etkiye sahiptir. Örgüte yeni giren çalışan, örgütün çeşitli özelliklerinden ortaya çıkan ve bir takım olay ya da yerleşmiş davranışlara maruz kalır. Örgütlerde yapısal faktörler, politikalar, çalışma ve oyun tarzları, örgütsel süreçler ve çalışma koşulları strese sebep olabileceği gibi, zamanla bu faktörlerin değişmesi de stres kaynaklı olabilir. Çalıştıkları yerde, çalışanların davranış ya da huylarındaki değişmeler, meslektaşlarıyla bozulan ilişkileri, geç kalmalar, işe devamsızlıklar, bitip tükenmek bilmeyen şikayetler ve azalan performans bireyin stres altında olduğunun göstergesidir (Durna, 2006: 322-323).

Bazı kültürel inançlar, değerler ve uygulamalar, çalışanın stres faktörlerinin sayısını arttırabilir. Hahn ve Kleinman'ın (1983) söylediği gibi "inanç öldürebilir ve iyileştirebilir". Çalışanların yaşadığı bazı streslerin kaynağı kültür olabilir. Kültürojenik stresde (kültürden kaynaklanan stres) örneğin: Her toplum "başarıyı" (başarısızlığa karşıt olarak), saygınlığı (utanç verici duruma karşıt), "iyi davranışı" (kötü davranışa karşıt) kendi değerlerine göre yorumlayıp farklı toplumlara göre farklı olarak değerlendirir. Her birey içinde bulunduğu toplumun belirlediği hedeflere, toplumun içerisinde kendi yerini bulmaya ve saygınlık düzeyine ulaşmak için uğraşmaktadır. Belirlenen hedeflere ulaşamamak bezginliğe ve işten uzaklaşmaya, dolayısıyla stres tepkisine ve "vazgeçme-vazgeçilme kompleksine" ne yol açabilir. Bununla birlikte işe yeni başlayan çalışanlar beklemedikleri durumlarla karşı karşıya kalınca ya da onlardan kendi kültürel özelliklerine, değerlerine ve inançlarına uygun görmediği davranışlar istendiğinde huzursuzluk hissetmekte ve strese girmeye başlamaktadırlar (İlbars, 1994: 177-179).

Şimdiye kadar örgütsel stres ve örgütsel kültür üzerinde ayrı ayrı çok sayıda araştırma yapılmıştır. Yapılan çalışmalar incelendiğinde, çalışanların işlerine ilişkin duygularının stres tepkileri üzerine etkilerini araştıran, örgütsel stres yönetimi ve stresin belediye çalışanlarının iş performansı üzerine etkisini araştıran, örgütsel stresin öğretim elemanlarının performansı üzerine etkisi araştıran, örgüt kültürünün iş tatmini üzerindeki etkisi araştıran, kültürün girişimciliğe etkilerini araştıran, örgüt kültürünün performans kriterlerine etkisi araştıran, örgüt kültürünün örgütsel Bağlılık üzerine etkisini araştıran çalışmaların var olduğu görülmüş ve literatür kısmında yazılmıştır. Örgütsel kültür ve örgütsel stres ilişkisi üzerinde yapılan çalışmalar yok denilebilecek kadar azdır.

Örgüt kültürü içinde var olduğu örgütün her biriminde, grubunda, iş alanında görülen ya da görülemeyen, benimsenen ya da benimsenmeyen, inanılan ya da inanılmayan şekillerde var olmaktadır. Örgüt içindeki süreçler her şekilde doğrudan ya da dolaylı olarak örgüt kültüründen etkilenir, onun tarafından şekillendirilir, sınırlandırılır ve boyutlandırılır. Aynı zamanda bu süreçler de örgüt kültürünü zaman içinde değiştirip şekillendirebilirler. Bu derin karşılıklı ilişki, belirli amaç ve hedefler çevresinde bir araya geldiğinde, amaçlara ulaşmak için izledikleri yol, yöntemlerde kültürün etkisinin var olmasını nedeniyle amaçların gerçekleştirilmesini mümkün kılar. O halde bir örgütün bir işini ne kadar iyi yaptığının ölçümü olan performans da kültürü tarafından etkilenir, hatta bu performans büyük rekabet avantajı sağlamasında hayati bir rol oynayabilmektedir (Sisman, 2007:159). Örgütsel kültür ile beraber örgütsel stres de iş performansını etkilemektedir. Az miktarda stresin (yapıcı stres) iş performansını arttırdığı bilinmektedir. Yoğun düzeyde stres yaşayan çalışanlarda, devamsızlık, hata yapma, kazalar, doyumsuzluk ve performans düşüklüğü gibi tepkiler ortaya çıkacaktır. İş performansı benzer bir şekilde iş tatmini, iş verimliliği, iklim, işe bağlılık vb., örgütsel kültür ve örgütsel stres tarafından etkilenmektedir. Bundan yola çıkılarak örgütsel kültürün örgütsel stresi etkilediği ifade edilebilir (Schermerhorn, 1989:649).

Hem örgütsel kültür hem de örgütsel stres üzerine ayrı ayrı çok sayıda araştırma olmasına rağmen, her iki konunun ilişkisi üzerine yapılmış tek bir araştırmaya rastlanmıştır. Söz konusu araştırmayı gerçekleştiren Fidan (2016) “Üniversitelerin sahip olduğu örgüt kültürlerinin örgütsel stres ve mesleki stres ile ilişkisi” başlıklı yüksek lisans tez incelemesinde bu iki değişken arasında pozitif

yönde yüksek derecede anlamlı ilişki olduğunu tespit etmiştir (Fidan, 2016: 120). Bununla birlikte örgütsel stres farklı demografik özellikleri ile değerlendirilmiştir: Fidan (2016)'a göre bayan öğretim elemanları erkek öğretim elemanlarına göre daha fazla stres yaşamaktadır, daha genç olan öğretim elemanlarının stres algılama düzeyleri daha yüksektir, ünvan olarak daha düşük olan öğretim elemanları stresten daha fazla etkilenmektedir, kurumda uzun süre çalışanlar daha az stres yaşamışlardır, elde ettikleri ücretlere göre çalışanların stres algılama düzeyleri anlamlı farklılıklar göstermemiştir (Fidan, 2016: 54-73).

Günümüzde dünyanın kültürleri iki ana bölüme ayrılabilir: Doğu ve Batı kültürü. Gürcistan Avrupa ve Asya kıtalarının ortasında yer almaktadır. Dolayısıyla hem batı hem de doğu kültürlerinin özelliklerini kapsamaktadır. Ancak genel olarak bakıldığı zaman Gürcistan'da doğunun kültürel özellikleri daha da belirgindir. Batı kültüründe, bireycilik ön plana çıkmıştır; bir insanın bireyciliğe sahip olduğuna, toplumun ve evrenin bağımsız bir parçası olduğuna inanılır. Doğu kültürünün, bir insanın toplumsal bir varlık olduğuna ve toplumun ayrılmaz bir parçası olduğuna inanması nedeniyle topluluk ve kolektivizm üzerine kurulmuş bir kültürdür. Doğu kültürünün bir parçası olarak sayılabilecek Gürcistan kültürü, çalışma alanında daha kolektif, grup olarak çalışmaya yatkın, sorumluluğu ve risk almakta zorlanan ve belirsizliklerden kaçınan örgütsel kültür özellikleri taşımaktadır. Gürcistan'daki çalışanların çoğu bireyciliğe odaklanmayan, grup olarak çalışmayı seven bireylerdir (Bakradze, 1980: 115-145). Bu nedenle Gürcistan'da yenilikçi ve adhokrazi örgütsel kültürler bireyci kültüre yakın olduğu için stresi olumlu etkileyip (yani arttırıp), klan ve bürokratik örgütsel kültürler toplulukçu kültüre yakın olduğu için stresi olumsuz etkileyebilecektir (yani azaltabilecektir). Bu bilgilerden yola çıkılarak araştırmanın ana hipotezi ve alt hipotezler şu şekilde kurulmuştur:

- H1: Çalışanların sahip olduğu örgütsel kültür algılamaları örgütsel stres düzeyini negatif ve anlamlı bir şekilde etkilemektedir.

- H1a: Çalışanların sahip olduğu Yenilikçi ve Adhokrazi örgütsel kültür algılamaları İşle İlgili örgütsel stres düzeyini pozitif yönde anlamlı bir şekilde etkilerken Klan ve Bürokratik örgütsel kültür algılamaları İşle İlgili örgütsel stres düzeyini negatif yönde anlamlı bir şekilde etkilemektedir.

- H1b: Çalışanların sahip olduğu Yenilikçi ve Adhokrazi örgütsel kültür algılamaları Yapı ve Politika ile İlgili örgütsel stres düzeyini pozitif yönde anlamlı

bir şekilde etkilerken Klan ve Bürokratik örgütsel kültür algılamaları Yapı ve Politika ile İlgili örgütsel stres düzeyini negatif yönde anlamlı bir şekilde etkilemektedir.

• H1c: Çalışanların sahip olduğu Yenilikçi ve Adhokrasi örgütsel kültür algılamaları Rol ile İlgili örgütsel stres düzeyini pozitif yönde anlamlı bir şekilde etkilerken Klan ve Bürokratik örgütsel kültür algılamaları Rol ile İlgili örgütsel stres düzeyini negatif yönde anlamlı bir şekilde etkilemektedir.

Örgütsel stresin demografik değişkenlere göre farklılaşıp farklılaşmadığıyla ilgili araştırmalara bakıldığında zaman cinsiyete göre stres anlamlı farklılıklar göstermektedir ve erkeklere göre kadınların stresten daha çok etkilendiği görülmektedir. Bununla birlikte yaş, eğitim durumu, çalıştığı süre, ücret ve kurumdaki pozisyon stres algılama düzeyleri arasında anlamlı farklılıklar görülmektedir (Fidan, 2016: 115-130). Bundan yola çıkılarak H2 hipotezi: “Çalışanlarının çeşitli demografik özellikleri ile stres algılama düzeyleri arasında anlamlı farklılıklar bulunmaktadır” şeklinde kurulmuştur. Bu hipotezin alt hipotezler şu şekildedir:

• H2a: Çalışanların stres algılama düzeyleri cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

• H2b: Çalışanların stres algılama düzeyleri yaşlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

• H2c: Çalışanların stres algılama düzeyleri eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

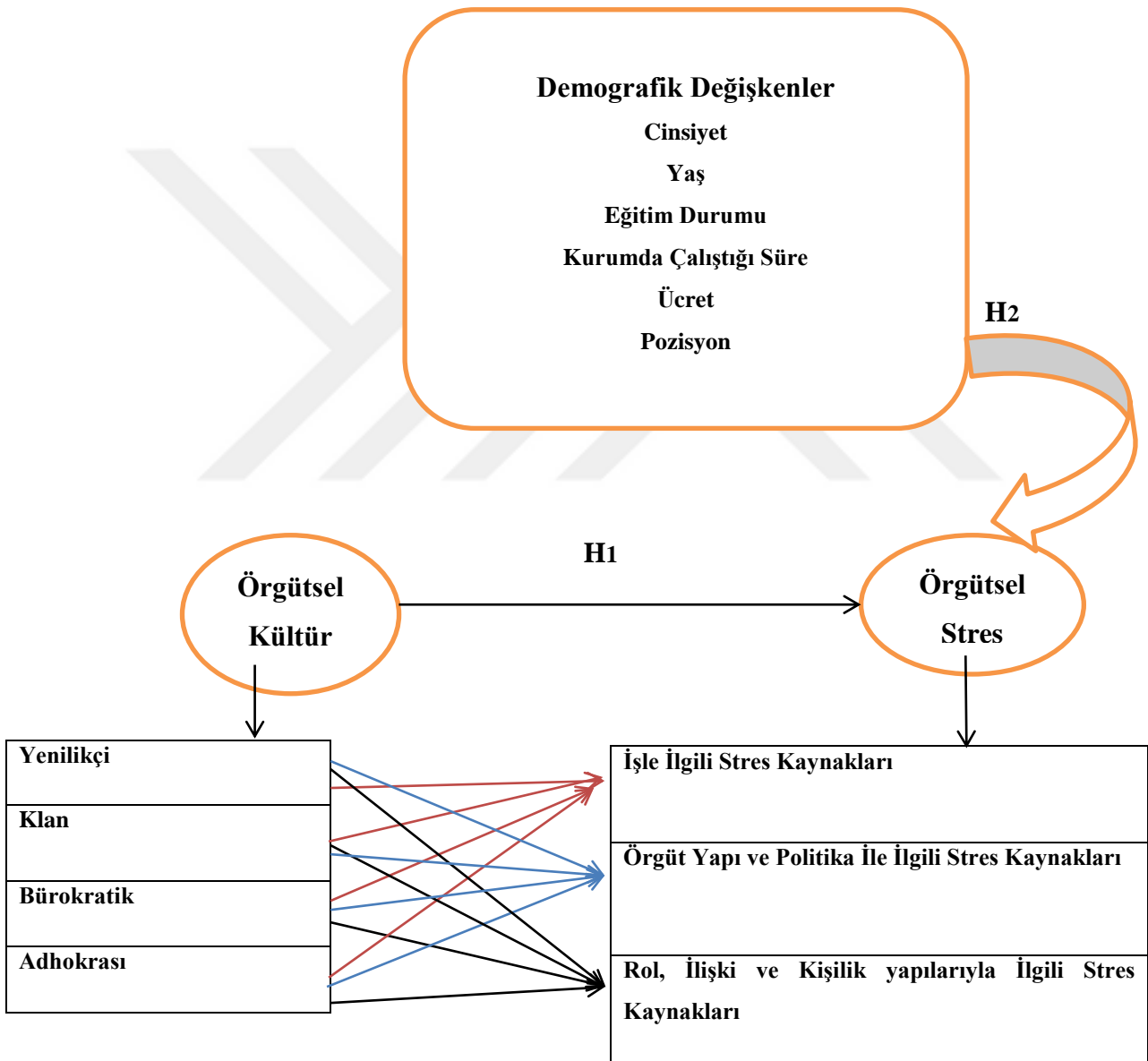
• H2d: Çalışanların stres algılama düzeyleri kurumda çalıştıkları süreye göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

• H2e: Çalışanların stres algılama düzeyleri ücretlerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

• H2f: Çalışanların stres algılama düzeyleri kurumdaki pozisyonlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

### 3.5. Araştırmanın Hipotezi ve Modeli

Araştırmada kullanılan model ve oluşturulan hipotezler Şekil 7'e verilmiştir. Bu model bağımlı ve bağımsız değişkenler arası doğrusal ilişkiye dayanarak oluşturulmuştur. Örgütsel Kültür (Yenilikçi, Klan, Bürokratik ve Adhokrasi) bağımsız değişkenlerinin Örgütsel Stres (İşle İlgili Stres Kaynakları, Örgüt Yapı ve Politika ile İlgili Stres Kaynakları ve Rol, İlişki ve Kişilik yapıları ile İlgili Stres Kaynakları) bağımlı değişkenleri üzerindeki doğrusal etkileri araştırılmıştır.



Şekil 7. Araştırmanın Kuramsal Modeli ve Hipotezleri

*Araştırmanın Hipotezleri:*

*H1: Çalışanların sahip olduğu örgütsel kültür algılamaları örgütsel stres düzeylerini negatif ve anlamlı bir şekilde etkilemektedir.*

- H1a: Çalışanların sahip olduğu Yenilikçi ve Adhokrasi örgütsel kültür algılamaları İşle İlgili örgütsel stres düzeyini pozitif yönde anlamlı bir şekilde etkilerken Klan ve Bürokratik örgütsel kültür algılamaları İşle İlgili örgütsel stres düzeyini negatif yönde anlamlı bir şekilde etkilemektedir.
- H1b: Çalışanların sahip olduğu Yenilikçi ve Adhokrasi örgütsel kültür algılamaları Yapı ve Politika ile İlgili örgütsel stres düzeyini pozitif yönde anlamlı bir şekilde etkilerken Klan ve Bürokratik örgütsel kültür algılamaları Yapı ve Politika ile İlgili örgütsel stres düzeyini negatif yönde anlamlı bir şekilde etkilemektedir.
- H1c: Çalışanların sahip olduğu Yenilikçi ve Adhokrasi örgütsel kültür algılamaları Rol ile İlgili örgütsel stres düzeyini pozitif yönde anlamlı bir şekilde etkilerken Klan ve Bürokratik örgütsel kültür algılamaları Rol ile İlgili örgütsel stres düzeyini negatif yönde anlamlı bir şekilde etkilemektedir.

*H2: Çalışanların çeşitli demografik özellikleri ile stres algılama düzeyleri arasında anlamlı farklılıklar bulunmaktadır.*

- H2a: Çalışanların stres algılama düzeyleri cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.
- H2b: Çalışanların stres algılama düzeyleri yaşlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.
- H2c: Çalışanların stres algılama düzeyleri eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.
- H2d: Çalışanların stres algılama düzeyleri kurumda çalıştıkları süreye göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.
- H2e: Çalışanların stres algılama düzeyleri ücretlerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.
- H2f: Çalışanların stres algılama düzeyleri kurumdaki pozisyonlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

### **3.6. Araştırmanın Evreni**

Araştırma probleminin cevaplanmasıyla ilgili olan bütün insanların oluşturduğu gruba araştırmanın evreni denir. Araştırma problemiyle ilgili olan

herkesin, yani bütün evrenin araştırmaya dâhil edilmesine tam sayım denir (Lin, 1976:146). Bu araştırma Gürcistan’da bir devlet hastanesinde uygulanmıştır. Hastanede alışanların sayısı 734 kişidir. Araştırmada tam sayım yapılmıştır ve tüm çalışanlara anket dağıtılmıştır. Bu çalışanlardan sadece 410 tanesi geri dönüş yapmıştır. Eksikliklerden ve hatalı cevaplamalardan dolayı bazı anketler iptal edilmiş ve üzerinde çalışılan anket sayısı 350 adet olarak belirlenmiştir.

### **3.7. Araştırmanın Veri Toplama Yöntemi**

Araştırma için birincil veriler kullanılmıştır ve bu verileri toplamak için anket yöntemi uygun görölmüştür. Anketin birinci kısmı demografik özelliklerle ilgili soruları kapsamaktadır. İkinci kısmında örgütsel kültür ve örgütsel stres ölçekleri ile ilgili sorular vermektedir. Ayrıca araştırmada verileri toplamak amaçlı iki ölçek kullanılmıştır. Birinci ölçek örgüt kültürü ölçeğidir. Bu ölçek hiyerarşi kültürü yerine bürokratik kültür ile pazar kültürü yerine yenilikçi kültürü getirerek Kilmann, Quinn ve Cameron tarafından geliştirilmiştir ve “Kilmann ve Quinn ve Cameron Modeline Göre Örgüt Kültürü İle İş Tatmini İlişkisi Üzerine Bir Araştırma” adlı yüksek lisans tezinde kullanılmıştır. Bu ölçeğe göre örgüt kültürünün 4 boyutu ortaya çıkmaktadır. Bunlar: Yenilikçi, Klan, Bürokratik ve Adhokrasi kültür boyutlarıdır. Birinci boyut 5 soruyu, ikinci boyut 5 soruyu, üçüncü boyut 3 soruyu ve dördüncü boyut 3 soruyu kapsamaktadır. Örgüt kültürü ölçeği toplam 16 sorudan oluşmaktadır.

İkinci ölçek ise örgütsel stres ölçeğidir. Söz konusu ölçek daha önce Pehlivan (1993) sonra ise Sökmen (2005) tarafından geliştirilmiştir. Aynı ölçek “Farklı Sektörlerde alışan İşgörenlerde Örgütsel Stres Kaynakları: Kahramanmaraş ve Gaziantep’te bir Araştırma” adlı yüksek lisans tezinde kullanılmıştır. Bu ölçekte de örgütsel stresin 3 boyutu mevcuttur. Bunlar: Üretim ve Hizmet Sektöründe İşle İlgili, Üretim ve Hizmet Sektöründe Örgütsel Yapı ve Politikalarla İlgili ve Üretim ve Hizmet Sektöründe alışanların İşteki Rol, İlişki ve Kişilik Yapıları İle İlgili Stres boyutlarıdır. Birinci stres boyutu 7 tane sorudan, ikinci boyut 16 tane ve üçüncü boyut ise 12 tane sorudan oluşmaktadır. Bu ölçekte toplam 35 tane soru yer almaktadır. Ölçeklerdeki sorular 5’li likert ölçeğine (1-kesinlikle katılmıyorum, 2-katılmıyorum, 3-ne katılıyorum ne katılmıyorum, 4-katılıyorum, 5-kesinlikle katılıyorum) uygun hazırlanmıştır.

Çalışanlara uygulanan anketlerden toplanan birincil veriler SPSS programının (Statistical Programme for Social Sciences/Sosyal Bilimler için İstatistiksel Program) 23. versiyonu kullanılarak analiz edilmiştir.

### 3.8. Araştırma Bulgular

#### 3.8.1. Demografik Bulgular

Araştırma için elde edilen veriler üzerinde demografik açıdan yapılan analizler sonucu Tablo 6'a verilmiştir.

**Tablo 6.** Demografik Özellikler

	Sıklık	Yüzde	Geçerli yüzde	Birikimli yüzde
<b>Cinsiyet</b>				
Erkek	174	49,7	49,7	49,7
Kadın	176	50,3	50,3	100
<b>Yaş</b>				
20-30 yaş	91	26,0	26,0	26,0
31-40 yaş	118	33,7	33,7	59,7
41-50 yaş	108	30,9	30,9	90,6
51 yaş ve üstü	33	9,4	9,4	100
<b>Eğitim Durumu</b>				
Lise	14	4,0	4,0	4,0
Yüksek Okulu	33	9,4	9,4	13,4
Lisans	184	52,6	52,6	66,0
Yüksek lisans	71	20,3	20,3	86,3
Doktora	48	13,7	13,7	100,0
<b>Kurumda Çalıştığınız Süre</b>				
1-5 yıl	141	40,3	40,3	40,3
6-10 yıl	144	41,1	41,1	81,4
11-15 yıl	46	13,1	13,1	94,6
16-20 yıl	9	2,6	2,6	97,1
21-25 yıl	8	2,3	2,3	99,4
26 yıl ve üstü	2	0,6	0,6	100,0
<b>Kurumda Elde Ettiğiniz Ücret</b>				
250-750 Ları	15	4,3	4,3	4,3
751-1250 Ları	120	34,3	34,3	38,6
1251-1750 Ları	87	24,9	24,9	63,4
1751-2250 Ları	89	25,4	25,4	88,9
2251 Ları ve üstü	39	11,1	11,1	100,0
<b>Kurumdaki Pozisyonunuz</b>				
Hastane Müdürü	1	0,3	0,3	0,3
Hastane Müdürlüğünde Yönetici	65	18,6	18,6	18,9
Başhekim	1	0,3	0,3	19,1
Başhekim	1	0,3	0,3	19,4

Yardımcısı				
Hekim	102	29,1	29,1	48,6
Başhekimlikte Yönetici	17	4,9	4,9	53,4
Başhekimlikte Çalışan	7	2,0	2,0	55,4
Hasta Bakım Hizmetleri	54	15,4	15,4	70,9
Misafir Hizmetleri	66	18,9	18,9	89,7
Destek Hizmetleri	28	8,0	8,0	97,7
Diğer	8	2,3	2,3	100,0

Araştırmaya gönüllü katılımcıların %49,7'si erkek, %50,3 ise kadın olmuştur. Yaş olarak bakıldığında katılımcıların %26,0'nı 20-30 yaş arası, katılımcıların %33,7'ni 31-40 yaş arası, katılımcıların %30,9'nu 41-50 yaş ve %9,4'nü 51 yaş ve üstü katılımcılar oluşturmaktadırlar.

Katılımcıların eğitim durumuna bakıldığı zaman toplam katılımın lise %4,0 nı, yüksekokul %9,4'nü, lisans %52,6'nı, yüksek lisans %20,3'nü ve doktora %13,7'ni kapsamaktadır.

Katılımcıların hastanede çalıştığı süreye göre %40,3'u 1-5 yıl, %41,1'i 6-10 yıl, %13,1'i 11-15 yıl, %2,6'ı 16-20 yıl, %2,3'ü 21-25 yıl ve %0,6'ı 26 yıl ve üstü çalıştığı görülmüştür.

Katılımcıların %4,3'ü 250-750 Ları, %34,3'ü 751-1250 Ları, %24,9'u 1251-1750 Ları, %25,4'ü 1751-2250 Ları, %11,1'i 2251 Ları ve üstü kadar gelir düzeyine sahip olduklarını görülmektedir.

Katılımcıların %0,3'ü hastane müdürü, %18,6'ı başhekim, %0,3'ü hastane müdürlüğünde yönetici, %0,3'ü başhekim yardımcısı, %29,1'i hekim, %4,9'u başhekimlikte yönetici, %2,0'ı başhekimlikte çalışan olarak, %15,4'ü hasta bakım hizmetlerinde, %18,9'u misafir hizmetlerinde, %8,0'ı destek hizmetlerinde, %2,3'ü diğer pozisyonlarda çalıştığını belirlenmiştir.

### 3.8.2. Anketin Güvenilirliği

Araştırma için gerekli olan istatistiksel analizlere geçmeden önce ankette verilen değişkenlerin önce güvenilirlik analizi yapılmalıdır. Güvenirlik analizi, kullanılacak olan değişkenin iç tutarlılığı ile ilgili bilgi vermektedir. Genel olarak

güvenirlilik analizi istatistiksel yöntemlerle değerlendirilmektedir. Sosyal bilimlerde yapılan araştırmalarda güvenirlilik analizi yapmak için Cronbach Alfa ( $\alpha$ ) istatistiği kullanılmaktadır. Alfa değerinin hazır tablosu aşağıda mevcuttur. Alfa değerinin katsayıları genellikle sıfır ve bir aralığında değişmektedir (Albayrak, 2006: 179). Cronbach Alfa değerinin aldığı katsayılarla ilgili Tablo 7’de aşağıda verilmiştir.

**Tablo 7.** Cronbach Alfa Katsayısı İlişkin Değerleri

$0.00 < \alpha < 0,40$	Güvensiz
$0.41 < \alpha < 0,60$	Düşük güvenirlilik
$0.61 < \alpha < 0,80$	Oldukça güvenilir
$0.81 < \alpha < 1,00$	Çok güvenilir

**Kaynak:** (Özdamar, 1999: 500)

Hastanede çalışanlara uygulanan anket sorularının yani anket ölçeklerinin güvenirlilikleri Cronbach Alfa istatistiği kullanılarak yapılmıştır. Ankette iki farklı ölçek verilmiştir. Her bir ölçeğin ayrı analizi yapılmıştır ve sonuçları aşağıdaki Tablo 8’de gösterilmiştir.

**Tablo 8.** Örgüt Kültürü ve Örgütsel Stres Ölçeklerin Güvenirlilik Analizi

Cronbach's Alpha		İfade Sayısı
<b>Örgütsel Kültür Ölçeği</b>		16
<b>Yenilikçi Kültür Ölçeği</b>	.734	5
<b>Klan Kültür Ölçeği</b>	.715	5
<b>Bürokratik Kültür Ölçeği</b>	.729	3
<b>Adhokrası Kültür Ölçeği</b>	.764	3
<b>Örgütsel Stres Ölçeği</b>		35
<b>İşle İlgili Stres Ölçeği</b>	.842	7
<b>Yapı ve Politika ile İlgili Stres Ölçeği</b>	.823	16
<b>Rol ile İlgili Stres Ölçeği</b>	.810	12

Yenilikçi, klan, bürokratik ve adhokrası örgütsel kültürlerin güvenirlilik değerleri sırayla .734; .715; .729; .764 çıkmıştır ve her değer  $0.61 < p < 0,80$  arasında olduğu için oldukça güvenilirdir. İşle ilgili stres ölçeği, yapı ve politika ile ilgili stres ölçeği ve rol ile ilgili stres ölçeğinin güvenirlilik değerleri sırayla .842; .823; .810 çıkmıştır ve bu değerler  $0.81 < p < 1,00$  arasında olması nedeniyle çok güvenilirdir. Dolayısıyla anket formunun ve ölçeklerin güvenirliliği kabul edilmiştir.

### 3.8.3. Tanımlayıcı İstatistikler

Araştırmada kullanılan örgüt kültürü ve örgütsel stres ölçeklerine ilişkin ortalamalar ve standart sapma Tablo 9’da gösterilmiştir.

**Tablo 9.** Örgüt Kültürü ve Örgütsel Stres Ölçeklerle İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Tanımlayıcı İstatistikler					
İfadeler	Sayı	Ortalama	Standart Sapma	Basıklık	Çarpıklık
Çalıştığım kurumda çalışanlara orta düzeyde risk yüklenme konusunda inisiyatif tanınır (Yenilikçi Kültür 1)	350	2.7686	1.25337	.208	-1.120
Çalıştığım kurumda çalışanlara kariyerlerindeki gelişme ve ilerleme yolunda fırsatlar sunulur (Yenilikçi Kültür 2)	350	3.1514	1.26556	-.228	-1.009
Çalıştığım kurumda yeni yaklaşım, yeni fikirler ve değişim teşvik edilir (Yenilikçi Kültür 3)	350	3.3571	1.17563	-.329	-.906
Çalışanlara bağımsız olarak karar alabilme ve hareket edebilmeyi sağlayacak şekilde serbestlik hissi verir (Yenilikçi Kültür 4)	350	3.0914	1.25886	-.052	-1.172
Çalıştığım kurumda yönetim eleştiriye açıktır (Yenilikçi Kültür 5)	350	3.0857	1.17694	-.029	-1.090
Çalıştığım kurumda çalışanlarla birlikte karar verme yaklaşımı esas alınır (klan kültür 1)	350	3.0057	1.21828	.094	-1.183
Çalışanlar arasında güçlü bir iletişim vardır (klan kültür 2)	350	3.5200	1.22692	-.622	-.654
Çalıştığım kurumda çalışanlar birbirleri ile işbirliği içinde çalışmaya teşvik edilir (klan kültür 3)	350	3.3371	1.24184	-.418	-.946
İşletmenin geçmişine ilişkin anılar, öyküler, olaylar işletmemize yeni katılan çalışanlar tarafından bilinir (klan kültür 4)	350	3.1686	1.21718	-.230	-.976
İşletmenin amaçları, kuralları, inançları bütün çalışanlar tarafından benimsenmektedir (klan kültür 5)	350	3.8543	.98349	-1.158	1.258

Çalıştığım kurumda roller ve sorumluluklar çalışanların ne yapacaklarını bilmelerini sağlayacak şekilde tanımlanmıştır (Bürokratik Kültür 1)	350	3.5057	1.14743	-.598	-.525
İşletmedeki işleyiş ve uygulamalar herkes tarafından çok iyi bilinir (Bürokratik Kültür 2)	350	3.2000	1.11257	-.364	-.627
Çalıştığım kurumda işe alım ve terfilerde kişisel ilişkilerden çok yetenek ve beceriye önem verilir (Bürokratik Kültür 3)	350	3.7457	1.21165	-.853	-.230
Çalıştığım kurumda çalışanların yaptıkları hataya karşı tolerans gösterilir (Adhokrası Kültür 1)	350	3.4371	1.16309	-.622	-.576
Çalıştığım kurumda çalışanlar yüksek performans göstermeleri yolunda teşvik edilir (Adhokrası Kültür 2)	350	3.9886	1.03513	-1.193	.977
Çalıştığım kurum yeni koşul ve durumlara anında cevap verebilecek şekilde esnekliğe sahiptir (Adhokrası Kültür 3)	350	3.3000	1.20350	-.495	-.797
Çalışma saatinin uzun olması bende stres oluşturuyor (İşle.stres.1)	350	3.5657	1.26218	-.729	-.604
İşin sıkıcı olması bende stres oluşturuyor (İşle.stres.2)	350	3.5629	1.33298	-.650	-.843
İş yerinin kalabalık olması bende stres oluşturuyor (İşle.stres.3)	350	3.6800	1.26690	-.783	-.545
Çalışma ortamının gürültülü olması bende stres oluşturuyor (İşle.stres.4)	350	3.6229	1.29161	-.739	-.610
İşyerinde kötü aydınlatma bende stres oluşturuyor (İşle.stres.5)	350	3.6171	1.25844	-.774	-.476
İş yükünün ağır olması bende stres oluşturuyor (İşle.stres.6)	350	3.8743	1.14114	-1.113	.474
Kullanılacak araç ve gereç yetersizliği bende stres oluşturuyor (İşle.stres.7)	350	3.6743	1.19798	-.859	-.202
Ücretin yetersizliği bende stres oluşturuyor (Yapi.pltk.stres 1)	350	3.8600	1.11275	-1.076	.449

Yükselme imkânının azlığı bende stres oluşturuyor (Yapi.pltk.stres 2)	350	3.5914	1.22600	-.691	-.599
Benden beklentilerinin açık olmaması bende stres oluşturuyor (Yapi.pltk.stres 3)	350	3.9371	1.06065	-1.178	.839
Mevzuatın karışık olması bende stres oluşturuyor (Yapi.pltk.stres 4)	350	3.8714	1.01735	-1.086	.846
Yöneticilerin teşvik etmemesi bende stres oluşturuyor (Yapi.pltk.stres 5)	350	3.5686	1.31321	-.692	-.717
Yetkilerin yetersiz olması bende stres oluşturuyor (Yapi.pltk.stres 6)	350	3.5629	1.24403	-.616	-.748
Sorumlulukların endişe yaratması bende stres oluşturuyor (Yapi.pltk.stres 7)	350	3.6743	1.31867	-.808	-.569
Önemli kararlar verme zorunluluğu bende stres oluşturuyor (Yapi.pltk.stres 8)	350	3.7543	1.18837	-.875	-.218
Yetki ve sorumlulukların açık şekilde belirlenmemesi bende stres oluşturuyor (Yapi.pltk.stres 9)	350	4.0000	1.09701	-1.179	.718
Personel değerlemede adaletsizlikler olması bende stres oluşturuyor (Yapi.pltk.stres 10)	350	3.8971	1.16084	-1.202	.666
Beklenen işleri çok kısa bir sürede yapma zorunluluğu bende stres oluşturuyor (Yapi.pltk.stres 11)	350	4.1143	1.09365	-1.511	1.707
Yeteneklerimin işte tam olarak kullanılamaması bende stres oluşturuyor (Yapi.pltk.stres 12)	350	3.7629	1.19132	-.903	-.126
Çalışmalarımın karşılığını alamamak bende stres oluşturuyor (Yapi.pltk.stres 13)	350	4.1000	.96575	-1.353	1.715
Farklı kişilerin benden farklı beklentiler içinde olması bende stres oluşturuyor (Yapi.pltk.stres 14)	350	4.1257	1.01630	-1.391	1.495
İş yerinde koyulan ortak kurallara uyma zorunluluğu bende stres oluşturuyor (Yapi.pltk.stres 15)	350	3.6286	1.28660	-.758	-.596
Mesleğin statüsünün düşük olması bende stres oluşturuyor (Yapi.pltk.stres 16)	350	3.3600	1.39652	-.401	-1.219
Verilen kararların yarattığı vicdani sorumluluk bende stres oluşturuyor (Rol.stres. 1)	350	3.6657	1.22520	-.797	-.424

Görev sırasında tarafsız kalma güçlüğü bende stres oluşturuyor (Rol.stres. 2)	350	3.5114	1.29740	-.572	-.907
İş ortamının huzursuzluğu bende stres oluşturuyor (Rol.stres. 3)	350	3.7457	1.19499	-.907	-.133
İş arkadaşları ile geçimsizlik bende stres oluşturuyor (Rol.stres. 4)	350	3.8743	1.15363	-1.081	.319
Üstlerle anlaşmazlık bende stres oluşturuyor (Rol.stres. 5)	350	4.0943	.98976	-1.456	1.789
Astlarla anlaşmazlık bende stres oluşturuyor (Rol.stres. 6)	350	3.6257	1.28688	-.727	-.639
Müşterinin haksız talepleri ve tepki biçimleri bende stres oluşturuyor (Rol.stres. 7)	350	3.4657	1.29035	-.475	-1.003
İş arkadaşları ile ortak ilgilerin bulunmaması bende stres oluşturuyor (Rol.stres. 8)	350	3.4829	1.29734	-.501	-.905
İşyerinde dedikodu yapılması bende stres oluşturuyor (Rol.stres. 9)	350	3.6229	1.26470	-.706	-.687
İş ile kişiliğim arasındaki uyumsuzluk bende stres oluşturuyor (Rol.stres. 10)	350	3.6343	1.31466	-.785	-.580
Moral bozukluğu bende stres oluşturuyor (Rol.stres. 11)	350	3.4943	1.30405	-.553	-.892
İş arkadaşları ile politik görüş farklılığı bende stres oluşturuyor (Rol.stres. 12)	350	3.3457	1.37223	-.354	-1.229
Toplam (N)	350				

Katılımcıların örgüt kültürü ölçeğine ilişkin verdikleri cevapların ortalamaları 2,76 ve 3,98 arasında değişim göstermektedir. En düşük ortalama olan soru (Yenilikçi Kültür 1) olmuştur. En yüksek puanı alan soru ise (Adhokrası Kültür 2) olmuştur.

Katılımcıların örgütsel stres ölçeğine ilişkin verdiği puanlara göre ortalama 3,34 ve 4,12 arasında değerler almaktadır. En az ortalama alan soru (Rol.stres. 12) olmuştur. En fazla ortalama olan soru ise (Yapi.pltk.stres 14) dur. Ayrıca örgütsel stres ölçeğine bakıldığı zaman çalışanlarda en az stres yaratan değişkenler (Yapi.pltk.stres 16, Rol.stres. 7, Rol.stres. 8) olmuştur. Bununla birlikte çalışanlara en fazla stres yaratan değişkenler arasında: (Yapi.pltk.stres 9)-4,00, (Rol.stres. 5)-4,09, (Yapi.pltk.stres 13)-4,10 ve (Yapi.pltk.stres 11)-4,11 girmektedir.

### **3.8.4. Normallik Analizi**

Elde edilen veriler üzerine analizlere başlamadan önce verilerin hazırlanma aşamasında yapılması gereken analizler vardır. Faktör ve güvenilirlik analizleriyle birlikte hazırlanma aşamasında yapılması gereken analiz normallik analizidir. Bu analiz daha sonra hangi analizler gerekeceğine dair bilgi vermektedir. Dolayısıyla önce topladığı verinin hangi sınıfa ait olduğunu belirlemek gerekmektedir. Verilerin sınıflar olarak ayırt edilebilmesi için verinin özellikleri dikkate alınmaktadır. Özelliklere dayanarak veri sınıflandırmada parametrik olan ve parametrik olmayan iki grup ortaya çıkacaktır. Parametrik analiz tekniklerinin kullanmak için verinin normal dağılım göstermesi gerekmektedir. Verilerin normallik varsayımını karşılamaması durumunda parametrik olmayan analiz teknikleri uygulanmaktadır. Bu analiz çerçevesinde elde edilmiş verilere hangi analiz tekniklerini uygulaması konusuna karar verebilmek için veri üzerinde normallik analizi yapılmaktadır (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2014: 245).

Normallik analizi yaparken Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk testleri kullanılmaktadır. Kolmogorov-Smirnov testi veri sayısının 50 den fazla olduğu durumlarda kullanılırken, Shapiro-Wilk testi veri sayısının 50 den az olduğu durumlarda dikkate alınmaktadır. Son zamanlarda normallik analizi yapmak için basıklık (skewness) ve çarpıklık (kurtosis) değerlerine bakılmaktadır. George and Mallery (2010) basıklık ve çarpıklık katsayılarının -2 ve +2 arasında değerler almasının kabul edilebildiğini söylemiştir (George ve Mallery, 2010).

Yukarıdaki Tablo 9’da hem örgüt kültürü hem de örgütsel stres ölçeklere ilişkin basıklık (skewness) ve çarpıklık (kurtosis) değerleri verilmiştir. Bu değerlere bakıldığında hiç bir değer +2 ile -2 sınırından çıkmadığı gözükmektedir. Dolayısıyla verilen değerlere dayanarak verilerin normal dağılım gösterdiği kabullenilmektedir. Bundan yola çıkılarak analizlere uygun olan parametrik analizler kullanılacaktır.

### **3.8.5. Açıklayıcı Faktör Analizi**

Faktör analizi, çok değişkenli istatistik analizi olmakta ve değişkenler arasındaki karşılıklı ilişkileri incelemek için kullanılmaktadır. Faktör analizinin temel amacı araştırmaya dahil olan değişkenler arası bağımlılığın hangi kökeninin anlamlı olduğunu sunulmasını sağlamaktır (Kurtuluş, 2004: 397). Faktör analizi sayesinde

değişkenlerin temel faktörlerin neler olduğu, her birinin değişkenin açıklama derecesi ortaya konmaktadır. Dolayısıyla, araştırmacı çok fazla değişken yerine daha az değişkenle (faktör) daha kolay anlama imkânına sahip olacaktır (Altunışık, 2005: 212).

Açıklayıcı faktör analizi, araştırmada kullanılmakta olan değişkenler arasındaki muhtemel ilişkiyi ortaya çıkarmaktadır (Altunışık, 2005: 212). Açıklayıcı faktör analizin ölçmek için Bartlett küresellik testi ve Kaiser-Meyer-Olkin örnek uygunluk testi (KMO) kullanılmaktadır. Bartlett küresellik testi değişkenler arası ilişkinin olup olmadığını incelemektedir. P değerinin  $\alpha=0,05$  anlamlılık değerinden küçük olması durumunda Bartlett Küresellik testi ile değişkenler arasında anlamlı ilişkinin olduğu ispat edilmektedir. KMO testi ise değişkenler arası uygunluğu göstermektedir. KMO 0 ve 1 aralığında değerler almaktadır. KMO istatistik bir test olmadığından daha önce Kaiser ve Rice tarafından hazırlanan tablo kriterleri önerilmektedir (Albayrak, 2006: 131). KMO kriterleri Tablo 10’da verilmektedir.

**Tablo 10.** KMO Uygunluk Testi İçin Önerilen Kriterler

KMO ölçüsü	Önerilen düzey
0,90+	Olağanüstü
0,80+	Çok iyi
0,70+	İyi
0,60+	Orta
0,50+	Kötü
0,50-	Kabul edilemez

**Kaynak:** (Albayrak, 2006: 131).

Araştırmada 2 farklı ölçek kullanılmıştır. Önce örgütsel kültür ölçeği üzerinde açıklayıcı faktör analizi yapılmıştır. Örgütsel kültür ölçeği 16 ifadeden oluşmaktadır. Ancak yapılan ön çalışmada 2 ifadenin açıklanan varyansı düşürdüğü görülmüş ve bu sebeple faktör analizinden çıkartılma kararı verilmiştir. Bu iki ifade ise: “klan kültür 5” ve “Adhokrası kültür 1“ dir. Tekrar faktör analizi yapmadan güvenilirlik analizi yapılmıştır ve örgüt kültür ölçeğinin oldukça güvenilir olduğu kabul edilmiştir.

Örgütsel kültür ölçeği ile ilişkin faktör analizi aşağıda Tablo 11 ve 12’de verilmiştir.

**Tablo 11. Örgütsel Kültür Ölçeğine İlişkin Faktörler**

<b>Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.</b>			.781
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Square	Chi-	697.037
	Df		91
	Sig.		.000

Tablo 11’ de verilen Bartlett testinin sonuçlarına göre  $\alpha$  değerinin 0,05’den küçük olduğu ve dolayısıyla değişkenler arasındaki ilişkilerin anlamlı düzeyde olduğu ispat edilmiştir. KMO uygunluk test değeri 0. 781 çıkmıştır ve Tablo 10 daki önerilen kriterlere baktığımızda iyi düzeyde bir ilişki olduğu görülmektedir. Bunlardan yola çıkarak örgütsel kültür ölçeği için faktör analizinin yapılması uygun görülmüştür.

**Tablo 12. Örgütsel Kültür Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi**

	<b>Faktör Yükleri</b>				<b>Açıklanan Varyans</b>
<b>Faktör 1: Yenilikçi Kültürü</b>					<b>16.603</b>
Yenilikçi Kültür 1	,542				
Yenilikçi Kültür 2	,608				
Yenilikçi Kültür 3	,567				
Yenilikçi Kültür 4	,610				
Yenilikçi Kültür 5	,592				
<b>Faktör 2: Klan Kültürü</b>					<b>14.982</b>
Klan Kültür 1		,570			
Klan Kültür 2		,434			
Klan Kültür 3		,533			
Klan Kültür 4		,440			
<b>Faktör 3: Bürokratik Kültürü 1</b>					<b>10.130</b>
Bürokratik Kültür 1			,497		
Bürokratik Kültür 2			,582		
Bürokratik Kültür 3			,603		
<b>Faktör 4: Adhokrası Kültürü 1</b>					<b>8.934</b>
Adhokrası Kültür 2				,558	
Adhokrası Kültür 3				,525	
<b>Toplam açıklanan varyans</b>					<b>50.650</b>

Yapılan faktör analizi sonucunda Örgütsel Kültür ölçeğine ilişkin 4 boyut ortaya çıkmıştır. Bu ölçeğe giren her bir ifadenin toplam varyansın %50,650'ni açıkladığı görülmektedir. Pratikte açıklanan yüzdeyle ilgili değişik görüşler mevcuttur. Bazı araştırmacılar için arzu edilen açıklanan varyans seviyesinin %60'tan az olmaması gerekmektedir. Bazı araştırmacılar için ise bu oran %50 olarak görülmektedir (Altunışık, 2005: 212). Faktör analizi sonucunda çıkan toplam açıklanan varyans yüzdesi %50'in üzerinde olduğu için faktör sayısı yeterli kabul edilmiştir.

Üzerinde faktör analizi yapılması gereken bir diğer ölçek ise örgütsel stres ölçeğidir. Bu ölçeğe 35 ifade girmektedir. Örgütsel kültürde olduğu gibi örgütsel strese de ön çalışmalar yapılmıştır. Ön çalışmalar sonucunda 9 ifadenin açıklanan varyans yüzdesinin çok düşük olduğu ve buna bağlı olarak analizden çıkartılması kararı alınmıştır. Bu 9 ifade şunlardır: “ İşle ilgili stres 2, İşle ilgili stres 4, İşle ilgili stres 6, Yapı ve politika ile ilgili stres 9, Yapı ve politika ile ilgili stres 10, Yapı ve politika ile ilgili stres 11, Yapı ve politika ile ilgili stres 12, Yapı ve politika ile ilgili stres 14, Rol ile ilgili stres 5”. Faktör analizi tekrarlanmadan önce tekrar güvenirlik analizi yapılmıştır ve örgütsel stresin ölçeklerin alt ölçeklerinin çok güvenilir olduğu görülmüştür.

Örgütsel stres ölçeğine ilişkin faktör analizi yapılmıştır ve aşağıda Tablo 13 ve 14'te verilmiştir.

**Tablo 13. Örgütsel Stres Ölçeğine İlişkin Faktörler**

<b>Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy</b>		.941
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	4608.572
	Df	325
	Sig.	.000

Bartlett testinin sonuçlarına göre  $\alpha$  değerinin 0,05'den küçük olduğu görülmüştür. Bundan yola çıkılarak değişkenler arasında anlamlı bir ilişki olduğu kabul edilmiştir. KMO uygunluk test değeri 0.941 çıkmıştır ve Tablo 10'daki önerilen kriterlere baktığımızda olağanüstü düzeyde bir ilişki olduğu görülmektedir.

Bu analizlerin sonuçlarına göre örgütsel stres ölçeği için faktör analizinin yapılması uygun görülmüştür.

**Tablo 14.** Örgütsel Stres Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi

	Faktör Yükleri			Açıklanan Varyans
<b>Faktör 1: İşle İlgili Stres</b>				<b>20.241</b>
İşle İlgili Stres 1	,605			
İşle İlgili Stres 3	,620			
İşle İlgili Stres 5	,610			
İşle İlgili Stres 7	,644			
<b>Faktör 2: Örgüt Yapı ve Politika ile İlgili Stres</b>				<b>17.396</b>
Yapı ve Politika ile İlgili Stres 1		,567		
Yapı ve Politika ile İlgili Stres 2		,711		
Yapı ve Politika ile İlgili Stres 3		,524		
Yapı ve Politika ile İlgili Stres 4		,568		
Yapı ve Politika ile İlgili Stres 5		,667		
Yapı ve Politika ile İlgili Stres 6		,727		
Yapı ve Politika ile İlgili Stres 7		,628		
Yapı ve Politika ile İlgili Stres 8		,639		
Yapı ve Politika ile İlgili Stres 13		,431		
Yapı ve Politika ile İlgili Stres 15		,650		
Yapı ve Politika ile İlgili Stres 16		,784		
<b>Faktör 3: Rol, İlişki ve Kişilik Yapıları ile İlgili Stres</b>				<b>14.485</b>
Rol, İlişki ve Kişilik Yapıları ile İlgili Stres 1			,651	
Rol, İlişki ve Kişilik Yapıları ile İlgili Stres 2			,666	
Rol, İlişki ve Kişilik Yapıları ile İlgili Stres 3			,616	
Rol, İlişki ve Kişilik Yapıları ile İlgili Stres 4			,581	
Rol, İlişki ve Kişilik Yapıları ile İlgili Stres 6			,651	
Rol, İlişki ve Kişilik Yapıları ile İlgili Stres 7			,767	
Rol, İlişki ve Kişilik Yapıları ile İlgili Stres 8			,735	
Rol, İlişki ve Kişilik Yapıları ile İlgili Stres 9			,672	
Rol, İlişki ve Kişilik Yapıları ile İlgili Stres 10			,666	
Rol, İlişki ve Kişilik Yapıları ile İlgili Stres 11			,734	
Rol, İlişki ve Kişilik Yapıları ile İlgili Stres 12			,748	
<b>Toplam açıklanan varyans</b>				<b>52.122</b>

Faktör analizi sonucunda Örgütsel Stres ölçeğine ilişkin 3 boyut meydana gelmektedir. Bu boyutlar: “İşle İlgili Stres, Örgüt Yapı ve Politika ile İlgili Stres ve Rol, İlişki ve Kişilik Yapıları ile İlgili Stres” tir. 26 ifadenin toplam varyansın %52,122’ni açıkladığı görülmektedir. Dolayısıyla faktör analizi sonucunda çıkan toplam açıklanan varyans yüzdesi %50’in üzerinde olduğu için faktör analizi kabul edilmiştir.

### 3.9. Araştırmanın Hipotez Testlerine İlişkin Bulgular.

Çalışmanın bu kısmında hipotezleri test etmek için T-Testi, ANOVA, Korelasyon ve Regresyon analizleri yapılacaktır ve sonuçları verilecektir.

#### 3.9.1. Araştırmanın Birinci Hipotezine İlişkin Bulgular

Çalışmanın bu kısmında birinci hipotezi (H<sub>1</sub>) test etmek için Korelasyon ve Regresyon analizleri yapılacaktır ve sonuçları verilecektir.

##### 3.9.1.1. Araştırmanın Birinci Hipotezine İlişkin Korelasyon Analizi

Araştırmanın birinci hipotezi (H<sub>1</sub>), “Çalışanların sahip olduğu örgütsel kültür algılamaları örgütsel stres düzeylerini negatif ve anlamlı bir şekilde etkilemektedir” olarak ifade edilmiştir.

Araştırmanın birinci hipotezinin alt hipotezlerini (H<sub>1a</sub>, H<sub>1b</sub> ve H<sub>1c</sub>) test etmeden önce, değişkenler arasında korelasyon analizinin yapılması gerekmektedir. Korelasyon analizi değişkenler arasındaki ilişkinin ne derece kuvvetli olduğunu ölçmeye yarayan bir analizdir. Onun katsayısı genellikle r ile gösterilir ve +1 ile -1 arasında değerler alır. Korelasyon katsayısının pozitif çıkması durumunda değişkenlerin aynı yönde, negatif olması ise ters yönde değiştiğini gösterir. Buna göre r=1 tam bir pozitif ilişki, r=-1 de tam bir negatif ilişki olduğunu ifade eder. R=0 olması değişkenler arasında doğrusal olarak hiç bir ilişkinin olmadığını göstermektedir (Seyidoğlu,1987:187).

Birinci hipoteze ilişkin, araştırmaya katılan çalışanların örgütsel kültür algılamaları ile örgütsel stres düzeyleri arasındaki ilişkileri tespit etmek amacıyla Pearson korelasyon analizi yapılmıştır ve sonuçları Tablo 15’te verilmiştir.

**Tablo 15.** H1 Hipotezi İçin Korelasyon Analiz Sonuçları

	1	2	3	4	5	6	7
<b>Yenilikçi Kültür(1)</b>	1						
<b>Klan Kültür(2)</b>	0.262	1					
<b>Bürokratik Kültür(3)</b>	0.172	0.291	1				
<b>Adhokrasî Kültür(4)</b>	0.259	0.214	0.217	1			
<b>İşle İlgili Stres(5)</b>	<b>0.624**</b>	<b>-0.656**</b>	<b>0.581**</b>	<b>0.372**</b>	1		

Yapı ve Politik Stres(6)	<b>0.676**</b>	<b>-0.307**</b>	<b>0.673**</b>	<b>0.405**</b>	0.277	1	
Rol. Stres(7)	<b>0.536**</b>	<b>-0.559**</b>	<b>0.495**</b>	<b>0.487**</b>	0.204	0.196	1

**\*\*p< 0,01 \*p<0,05 (2 yönlü) (N=350)**

Tablo 15’de yer alan sonuçlara göre kolerasyon değerleri -1 ile +1 arasında değişmektedir. İstatistik açısından doğrusal ilişki olmayan değişkenler bulunmamıştır (r=0). H<sub>1</sub> hipotezi “Çalışanların sahip olduğu örgütsel kültür algılamaları örgütsel stres düzeylerini negatif ve anlamlı bir şekilde etkilemektedir” kolerasyon açısından değerlendirilirken:

Yenilikçi örgütsel kültürü ile işle ilgili stres arasında pozitif yönlü, güçlü ve anlamlı (r=0.624, p<0,01) ilişki bulunmuştur. Yenilikçi örgütsel kültürü ile örgüt yapı ve politika ile ilgili stres arasında pozitif yönlü, güçlü ve anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir (r=0.676, p<0,01). Yenilikçi kültür rol ile ilgili stres arasında pozitif yönlü, güçlü (r=0.536, p<0,01) ve anlamlı bir ilişki olduğu ortaya konulmuştur;

Klan örgütsel kültürü ile işle ilgili stres arasında negatif yönlü, güçlü ve anlamlı (r=-0.656, p<0,01) ilişki tespit edilmiştir. Klan örgütsel kültürü ile yapı ve politika ile ilgili stres arasında negatif yönlü, zayıf ve anlamlı ilişki bulunmuştur (r=-0.307 p<0,01). Klan örgüt kültürü rol ile ilgili stres arasında (r=-0.559, p<0,01) negatif yönlü, güçlü ve anlamlı ilişki mevcuttur.

Bürokratik kültürü ile işle ilgili stres, yapı ve politika ile ilgili stres ve rol ile ilgili stres arasında sırayla ((r=0.581, p<0,01), (r=0.673, p<0,01), (r=0.495, p<0,01)) pozitif yönlü, güçlü ve anlamlı ilişkiler olduğu belirlenmiştir.

Adhokrasi örgütsel kültürü ile işle ilgili stres, yapı ve politika ile ilgili stres ve rol ile ilgili stres arasında sırayla ((r=0.372, p<0,01), (r=0.405, p<0,01), (r=0.487, p<0,01)) pozitif yönlü, zayıf ama istatistik açısından anlamlı bir ilişkiler bulunmuştur.

### **3.9.1.2. Araştırmanın Birinci Hipotezine İlişkin Regresyon Analizi**

Araştırmada H<sub>1</sub> hipotezi ve alt hipotezlere ilişkin pearson kolerasyon analizi yapıldıktan sonra regresyon analizi yapılmıştır. H<sub>1</sub> hipotezi: “Çalışanların sahip olduğu örgütsel kültür algılamaları örgütsel stres düzeylerini negatif ve anlamlı bir şekilde etkilemektedir” olarak ifade edilmiştir.

Değişkenler arasındaki ilişkileri tespit etmek için yapılan kolerasyon analizinden sonra bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerinde yarattığı etkilerin incelenmesi amacıyla çok değişkenli regresyon analizi uygulanmış ve sonuçları ise Tablo 16’da verilmiştir.

**Tablo 16.** H1a, H1b ve H2c Alt Hipotezler için Regresyon Analiz Sonuçları

H1a: Yenilikçi, Klan, Bürokratik ve Adhokrası Kültürün İşle İlgili Strese Etkisi							
	B	S.Hata	Beta	T	P	Tolerance	VIF
Sabit	1.289	.231		5.580	.000		
Yenilikçi	0.748	.052	0.624	14.384	.000	.834	1.199
Klan	-0.646	.049	-0.656	-13.183	.000	.811	1.233
Bürokratik	0.803	.059	0.581	13.610	.000	.847	1.181
Adhokrası	0.680	.050	0.372	13.600	.000	.852	1.173
R	0.528						
R <sup>2</sup>	0.278						
Düzeltilmiş R2	0.245						
F	200.871						
Durbin-Watson	1.632						
<b>Bağımlı Değişken: İşle İlgili Stres **p&lt;0,01; *p&lt;0,05</b>							
H1b: Yenilikçi, Klan, Bürokratik ve Adhokrası Kültürün Yapı ve Politika ile İlgili Strese Etkisi							
	B	S.Hata	Beta	T	P	Tolerance	VIF
Sabit	2.453	.255		9.619	.000		
Yenilikçi	0.294	.059	0.676	4.983	.000	.834	1.199
Klan	-0.315	.060	-0.307	-5.250	.000	.811	1.233
Bürokratik	0.289	.057	0.673	5.070	.000	.847	1.181
Adhokrası	0.367	.062	0.405	5.919	.000	.852	1.173
R	0.325						
R <sup>2</sup>	0.106						
Düzeltilmiş R2	0.093						
F	29.863						
Durbin-Watson	1.436						
<b>Bağımlı Değişken: Yapı ve Politika ile İlgili Stres **p&lt;0,01; *p&lt;0,05</b>							
H1c: Yenilikçi, Klan, Bürokratik ve Adhokrası Kültürün Rol Strese Etkisi							
	B	S.Hata	Beta	T	P	Tolerance	VIF
Sabit	1.074	.211		5.090	.000		
Yenilikçi	0.671	.051	0.536	13.156	.000	.834	1.199
Klan	-0.574	.048	-0.559	-11.958	.000	.811	1.233
Bürokratik	0.641	.050	0.495	12.820	.000	.847	1.181
Adhokrası	0.678	.052	0.487	13.038	.000	.852	1.173
R	0.412						
R <sup>2</sup>	0.170						
Düzeltilmiş R2	0.154						
F	179.609						
Durbin-Watson	1.754						
<b>Bağımlı Değişken: Rol ile İlgili Stres **p&lt;0,01; *p&lt;0,05</b>							

H1 hipotez: “Çalışanların sahip olduğu örgütsel kültür algılamaları örgütsel stres düzeylerini negatif ve anlamlı bir şekilde etkilemektedir” ve onun alt hipotezleri (H1a, H1b, H1c) üzerinde yapılan regresyon analizi sonucuna göre:

• H1a: Çalışanların sahip olduğu Yenilikçi ve Adhokrasi örgütsel kültür algılamaları İşle ilgili örgütsel stres düzeyini pozitif yönde anlamlı bir şekilde etkilerken, Klan ve Bürokratik örgütsel kültür algılamaları işle ilgili örgütsel stres düzeylerini negatif yönde anlamlı bir şekilde etkilemektedir olarak ifade edilmiştir. Regresyon analizi sonucuna göre bu alt hipoteze ilişkin anlamlı bir regresyon modeli elde edilmiştir. Modelin anlamlılığı anova testi ile belirlenmiştir ( $F=200.871$ ,  $P<0.05$ ). Bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkiyi gösteren R değeri 0.528 çıkmıştır. Yenilikçi, Klan, Bürokratik ve Adhokrasi örgütsel kültür algılarının var olan stres düzeyinin (düzeltilmiş  $R^2=0.245$ ) % 24.5’ni açıkladığı görülmektedir.

Çoklu doğrusal bağlantı, bağımsız değişkenler arasında birbirleri üzerinde etkilerinin olduğu durumlarda meydana gelir. Eğer bağımsız değişkenler arasındaki basit doğrusal korelasyon katsayıları 1’e yakınsa bağımsız değişkenler arasında güçlü bir çoklu doğrusal bağlantının varlığı söz konusudur. Çoklu doğrusal bağlantının olup olmayacağı ile karar verilirken aynı bilgiyi veren VIF (Variance Inflation Factors-Varyans Artış Faktörü) ve Tolerans değerlerine bakılmalıdır. Çoklu doğrusal bağlantının olmaması durumunda Tolerans değerinin 0.2 den büyük, VIF değerlerinin ise 10 dan küçük olması beklenir (İslamoğlu ve Almaçık, 2016: 377). Tabloya bakıldığı zaman tüm VIF değerler (sırayla 1.199; 1.233; 1.181; 1.173,  $p<0.01$ ) 10 dan küçük çıkmıştır ve bu durum bağımsız değişkenler arasında çoklu doğrusal bağlantının olmadığını göstermektedir. Regresyonda temel varsayımlarından birisi de hata terimleri arasında ilişki olmamasıdır (Bağımsız). Hata terimleri arasında ilişki olması otokorelasyonun varlığını ortaya çıkarır. Bir modelde hata teriminin otokorelasyonlu olup olmadığını tespit etmek için Durbin-Watson kullanılmıştır. Bu değer 0–4 arasında bir değer almaktadır. Eğer Durbin-Watson’ın alınan değeri sıfıra yakınsa, değişkenlerin hata terimleri arasında oldukça güçlü bir pozitif korelasyon olduğu söylenmektedir. Eğer bu değer 4’e yakın bir değerse hata terimleri arasında güçlü bir negatif korelasyon olduğu söylenmektedir. Regresyon analizi sonucunda Durbin-Watson değeri 1.632 çıkmıştır ve bu değer 2’e yakın olduğundan dolayı modeldeki hata terimleri arasında ilişkinin olmadığını sayılabilir (Ünver-Gamgam, 1996: 345). Tablodaki  $\beta$  katsayıları yenilikçi, klan, bürokratik ve adhokrasi kültürleri için sırayla: 0.624; -0.656; 0.581 ve 0.372,  $p<0.01$  çıkmıştır. Tüm bu bağımsız değişkenlerin işte ilgili stresi açıklamada  $p<0.01$  düzeyde anlamlı katkısı vardır. Buna göre hem yenilikçi hem de adhokrasi örgütsel kültür algıları işle

ilgili stres düzeyini pozitif yönde etkilemektedir. Daha önce hipotezde de belirttiği gibi klan örgütsel kültür algısı işle ilgili stres düzeyini negatif yönde etkilemektedir. Ancak bürokratik örgütsel kültür algısı işle ilgili stres düzeyini pozitif yönde etkilediği için H1a hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

• H1b hipotezi: Çalışanların sahip olduğu Yenilikçi ve Adhokrası örgütsel kültür algılamaları Yapı ve Politika ile İlgili örgütsel stres düzeyini pozitif yönde anlamlı bir şekilde etkilerken, Klan ve Bürokratik örgütsel kültür algılamaları Yapı ve Politika ile ilgili örgütsel stres düzeyini negatif yönde anlamlı bir şekilde etkilemektedir olarak olarak belirlenmiştir. Regresyon analizi sonucunda anlamlı modelin elde edildiği görülmüştür, çünkü varyans analiz sonuçları ( $F=29.863$ ,  $P<0.05$ ) olarak çıkmıştır. Bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkiyi gösteren R değeri 0.325 çıkmıştır. Yenilikçi, Klan, Bürokratik ve Adhokrası örgütsel kültür algılarının Yapı ve Politika ile İlgili örgütsel stres düzeylerine etkinliği gösteren düzeltilmiş  $R^2$  0.093 değeri olarak bulunmuştur. Yani yenilikçi, klan, bürokratik ve adhokrası kültür algılarının yapı ve politika ile ilgili örgütsel stres düzeyinin %' 9 nu açıkladığı görülmüştür. VIF değerleri bağımsız değişkenler için sırayla (1.199; 1.233; 1.181; 1.173,  $p<0.01$ ) çıkmıştır ve çoklu doğrusal bağlantının olmadığını göstermiştir. Durbin-Watson değeri ise 1.436 çıkmıştır ve hata terimleri arasında ilişkinin olmadığını göstermektedir. Tablodaki  $\beta$  katsayıları yenilikçi, klan, bürokratik ve adhokrası kültürler için sırayla: 0.676; -0.307; 0.673 ve 0.405,  $p<0.01$  çıkmıştır. Tüm bu bağımsız değişkenlerin yapı ve politika ile ilgili stresi açıklamada  $p<0.01$  düzeyde anlamlı katkısı vardır. H1b hipoteze bakıldığı zaman hem yenilikçi hem de adhokrası örgütsel kültür algıları yapı ve politika ile ilgili stres düzeyini pozitif yönde etkilemektedir. Daha önce hipotezde de belirttiği gibi klan örgütsel kültür algısı yapı ve politika ile ilgili stres düzeyini negatif yönde etkilemektedir. Ancak bürokratik örgütsel kültür algısı yapı ve politika ile ilgili stres düzeyini pozitif yönde etkilediği için H1b hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

• H1c hipotezi: Çalışanların sahip olduğu Yenilikçi ve Adhokrası örgütsel kültür algılamaları Rol ile İlgili örgütsel stres düzeyini pozitif yönde anlamlı bir şekilde etkilerken, Klan ve Bürokratik örgütsel kültür algılamaları rol ile ilgili örgütsel stres düzeyini negatif yönde anlamlı bir şekilde etkilemektedir şeklinde ifade edilmiştir. Bu alt hipotez üzerinde yapılan regresyon analizine göre anlamlı regresyon modeli elde edilmiştir. Modelin genel olarak anlamlı olduğu varyans

analizi (ANOVA; Analysis of Variance) testi sonuçlarından görülmektedir (F=179.609; P<0.05). Bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkiyi gösteren R değeri 0.412 çıkmıştır. Ayrıca düzeltilmiş R<sup>2</sup> değeri 0.154 olarak bulunmuştur, yani yenilikçi, klan, bürokratik ve adhokrasi örgütsel kültür algılarının, rol ile ilgili örgütsel stres düzeyinin %15'ni açıklamıştır. Yenilikçi, Klan, Bürokratik ve Adhokrasi bağımsız örgütsel kültürlerin VİF değerleri sırayla (1.199; 1.233; 1.181; 1.173) çıkmıştır ve bu durum çoklu doğrusal bağlantının olmadığını göstermiştir. Ayrıca Durbin-Watson değeri 1.754 çıkmıştır ve bu durum otokolerasyonun olmadığını göstermektedir. Tablodaki  $\beta$  katsayıları yenilikçi, klan, bürokratik ve adhokrasi kültürler için sırayla: 0.536; -0.559; 0.495 ve 0.487, p<0.01 çıkmıştır. Tüm bu bağımsız değişkenlerin rol ile ilgili stresi açıklamada p<0.01 düzeyde anlamlı katkısı vardır. H<sub>1c</sub> hipoteze bakıldığı zaman hem yenilikçi hem de adhokrasi örgütsel kültür algılamaları rol ile ilgili stres düzeyini pozitif yönde etkilemektedir. Klan örgütsel kültür algısı rol ile ilgili stres düzeyini negatif yönde etkilemektedir. Ancak bürokratik örgütsel kültür algısı rol ile ilgili stres düzeyini pozitif yönde etkilediği için H<sub>1c</sub> hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

### **3.9.2. Araştırmanın İkinci Hipotezine İlişkin Bulgular**

Bu çalışmada üzerinde araştırma yapılması gereken ikinci hipotez (H<sub>2</sub>) çalışanların çeşitli demografik (cinsiyet, yaş, eğitim durumu, kurumda çalıştığı süre, ücret ve kurumdaki pozisyon) özellikleri ile stres boyutları arasında anlamlı bir farklılıklar bulunmaktadır şeklindedir.

Bu hipotez kapsamında stres algılama düzeylerinin çeşitli değişkenler açısından (cinsiyet, yaş, eğitim durumu, kurumda çalıştığı süre, ücret ve kurumdaki pozisyon) farklılık gösterip göstermediğine ilişkin T-Testi ve Anova Testi kullanılmıştır ve analiz sonuçları aşağıdaki tablolarda verilmiştir.

#### **3.9.2.1. Katılımcıların Cinsiyet Değişkenine Göre Stres Algılama Düzeylerinin Değerlendirilmesi**

İkinci hipotezin alt hipotezi olarak verilen (H<sub>2a</sub>), çalışanların stres algılama düzeyleri cinsiyetlerine göre anlamlı farklılık göstermektedir şeklinde ifade edilmiştir.

Araştırmaya katılan hastane çalışanlarının stres algılama düzeylerinin cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek amacıyla yapılan bağımsız 2 grup T-testi sonuçları aşağıda Tablo 17’de verilmiştir.

**Tablo 17.** Katılımcıların Cinsiyetine Göre T-Testi Analizi

Ölçekler	Cinsiyet	N	X	Ss	Hata Ort.	F	T	P
İşle İlgili stres	Erkek	174	3,54	0,91	0,06	0,07	-2.547	0,01*
	Kadın	176	3,78	0,86	0,06			
Yapı ve politika ile İlgili stres	Erkek	174	3,74	0,69	0,05	2,41	-1.632	0,10
	Kadın	176	3,86	0,76	0,05			
Rol ile İlgili Stres	Erkek	174	3,54	0,84	0,06	2,36	-1.998	0,04*
	Kadın	176	3,72	0,91	0,06			

\*\*p<0,01 \*p<0,05 (N=350)

Bağımsız 2 grup T-Testi Analiz sonucuna göre işle ilgili stres düzeyini, kadın ve erkek katılımcıların grup ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir (p<0.05). İş ile ilgili yani iş ortamından kaynaklanan stres kadınları, erkeklere göre kadınları daha fazla etkilemektedir.

Yapı ve politika ile ilgili stres düzeyinin kadın ve erkek katılımcıların grup ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir (p>0.05).

Rol ile ilgili stres düzeyinin kadın ve erkek katılımcıların grup ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır (p<0.05). Rol ile ilgili stres yanı sıra rol, ilişki ve kişilik yapıları ile ilgili stres erkeklere göre kadınlar üzerinde daha fazla etki etmektedir.

### 3.9.2.2. Katılımcıların Yaş Değişkenine Göre Stres Algılama Düzeylerinin Değerlendirilmesi

Bu hipotezin ikinci alt hipotezi (H2b): “Çalışanların stres algılama düzeyleri yaşlara göre anlamlı bir farklılık göstermektedir” şeklinde ifade edilmiştir.

Araştırmaya katılan hastane çalışanlarının stres algılama düzeylerinin yaşlarına göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 18’de gösterilmiştir.

**Tablo 18.** Katılımcıların Yaş Değişkenine İlişkin Anova Analizi Sonuçları

Anova						Levene Testi	
Ölçekler	Boyutları	N	Ort (x)	F	P	Levene	P
İşle İlgili stres	20-30	91	3.68	1.91	0.13	0.34	0.79
	31-40	118	3.60				
	41-50	108	3.70				
	51+	33	3.66				
Yapı ve politika ile İlgili stres	20-30	91	3.73	0.10	0.35	0.30	0.82
	31-40	118	3.71				
	41-50	108	3.69				
	50+	33	3.65				
Rol İle İlgili Stres	20-30	91	3.71	0.70	0.16	1.14	0.33
	31-40	118	3.58				
	41-50	108	3.69				
	50+	33	3.65				

**\*\*p<0,01 \*p< 0,05 (N=350)**

Analiz sonucunda katılımcıların yaşlara göre “İşle ilgili stres”, “Yapı ve Politika ile İlgili Stres” ve “Rol ile İlgili Stres” ortalamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir ( $p_1=0.13>0.05$ ;  $p_2=0.35>0.05$ ;  $p_3=0.16>0.05$ ).

### 3.9.2.3. Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Stres Algılama Düzeylerinin Değerlendirilmesi

Bu hipotezin üçüncü alt hipotezi (H2c): Çalışanların stres algılama düzeyleri eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir olarak verilmiştir.

Araştırmaya katılan hastane çalışanlarının stres algılama düzeylerinin eğitim durumlarına göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 19’da gösterilmiştir.

**Tablo 19.** Katılımcıların Eğitim Durumuna Göre Anova Analiz Sonuçları

Anova						Levene Testi	
Ölçekler	Boyutları	N	Ort (x)	F	P	Levene	P
İşle İlgili stres	Lise	14	3.75	4.21	0.002**	2.26	0.08
	Yüksekokul	33	3.59				
	Lisans	184	3.56				
	Yüksek Lisans	71	3.59				
	Doktora	48	3.50				
Yapı ve politika ile İlgili stres	Lise	14	3.50	2.10	0.080	5.73	0.11
	Yüksekokul	33	3.56				
	Lisans	184	3.46				
	Yüksek Lisans	71	3.63				
	Doktora	48	3.61				
Rol ile İlgili Stres	Lise	14	3.60	5.62	0.120	1.56	0.19
	Yüksekolkul	33	3.49				
	Lisans	184	3.53				
	Yüksek Lisans	71	3.51				
	Doktora	48	3.62				

\*\*p<0,01 \*p< 0,05 (N=350)

Analiz sonucuna göre “Yapı ve Politika ile İlgili Stres” ve “Rol ile İlgili Stres” düzeyinde ortalamalar arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ( $t=2.10$ ;  $p=0.080>0.05$ .  $t=5.62$ ;  $p=0.120>0.05$ ). Ama “İşle ilgili stres” düzeylerinde ortalamalar arasında anlamlı bir farklılığın görülmüştür ( $t=4,21$ ;  $p=0.002<0.01$ ). Söz konusu Farklılık hangi gruptan kaynaklandığını öğrenmek amacıyla genel olarak post-hoc analizi yapılmaktadır. Post-hoc istatistikleri, gruplar arası varyansın eşit olup olmadığına bağlıdır ve iki ayrı kategoride ifade edilmektedir (Kayri, 2009: 53-56). Bu çalışmada varyansların eşit olması nedeni ( $p=0.08>0.05$ ) ile Post-hoc analizlerinden Tukey HSD testi yapmaya karar verilmiştir. Tukey HSD testi Tablo 20’ de verilmiştir.

**Tablo 20.** Katılımcıların Eğitim Durumuna Göre Tukey Testi

Ölçek	Değişken (I)	Değişken (J)	Ortalamalar Fa (I-J)	P
İşle İlgili Stres	Lise	Yüksekokul	-0.239	0.972
		Lisans	-0.015	0.966
		Yüksek Lisans	0.162	0.554
		Doktora	0.634	0.002**
	Yüksekokul	Lise	0.239	0.972
		Lisans	-0.189	0.340
		Yüksek Lisans	0.345	0.120
		Doktora	-0.301	0.250
	Lisans	Lise	0.015	0,966
		Yüksekokulu	0.189	0.340
		Yüksek Lisans	-0.299	0.519
		Doktora	-0.278	0.487
	Yüksek Lisans	Lise	-0,162	0.554
		Yüksekokul	-0.345	0.120
		Lisans	0.299	0.519
		Doktora	0.394	0.253
	Doktora	Lise	-0.634	0.002**
		Yüksekokul	0.301	0.250
		Lisans	0.278	0.487
		Yüksek Lisans	-0.394	0.253

\*\*p<0,01 \*p< 0,05 (N=350)

İşle ilgili stres düzeyi üzerinde yapılan Tukey HSD testine göre; lise mezunu olan gruba ait çalışanların diğer 4 grup ile kıyaslandığında, bu grubunun (Lise) sahip olduğu grup ortalama puanları ile doktora grubunun sahip olduğu grup ortalama puanları arasında anlamlı bir fark olduğu bulunmuştur ve lise çalışanları doktoradan mezun olan çalışanlara göre stresten daha fazla etkilenmektedirler. Ancak diğer eğitim grupları arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir.

#### 3.9.2.4. Katılımcıların Çalıştığı Sürelere Göre Stres Algılama Düzeylerinin Değerlendirilmesi

Bu hipotezin dördüncü alt hipotezi (H<sub>2d</sub>): Çalışanların stres algılama düzeyleri kurumda çalıştıkları süreye göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Araştırmaya katılan hastane çalışanlarının stres algılama düzeylerinin çalıştığı sürelerle göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 21’de gösterilmiştir.

**Tablo 21.** Katılımcıların Çalıştığı süreler Göre Anova Analizi Sonuçları

Anova						Levene Testi	
Ölçekler	Boyutları	N	Ort (x)	F	P	Levene	P
İşle İlgili Stres	1-5	141	3.57	2.60	0.025*	3.57	0.004
	6-10	144	3.79				
	11-15	46	3.60				
	16-20	9	3.59				
	21-25	8	3.67				
	26+	2	3.53				
Yapı ve Politika ile İlgili Stres	1-5	141	3.94	3.46	0.005*	4.02	0.001
	6-10	144	4.07				
	11-15	46	3.88				
	16-20	9	3.67				
	21-25	8	3.59				
	26+	2	3.60				
Rol İle İlgili Stres	1-5	141	3.75	2.57	0.026*	2.62	0.024
	6-10	144	3.88				
	11-15	46	3.79				
	16-20	9	3.52				
	21-25	8	3.71				
	26+	2	3.67				

\*\*p<0,01 \*p< 0,05 (N=350)

Analizin sonucuna göre “İşle İlgili stres”, “Yapı ve Politika ile İlgili Stres” ve “Rol ile İlgili Stres” düzeylerinde ortalamalar arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık görülmektedir (t=2.60; p=0.025<0.05; t=3.46 p=0.005<0.05; t=2.57 p=0.026<0.05). Bu farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını öğrenmek amacıyla tekrar post-hoc analizi yapılmıştır. Ancak varyanslar eşit olmadığından (p=0.004<0.05; p=0.001<0.05; p=0.024<0.05) Tukey HSD testi yerinde Games-Howell testi yapmaya karar verilmiştir. Games-howell testi sonuçları Tablo 22’de verilmiştir.

**Tablo 22.** Katılımcıların Çalıştığı Sürelere Göre Games-Howell Testi

Ölçek	Değişken (I)	Değişken (J)	Ortalamalar Fa (I-J)	P
İşle İlgili Stres	1-5	6-10	-0.219	0.222
		11-15	-0.169	0.785
		16-20	0.139	0.876
		21-25	0.026	1.000
		26+	0.473	0.234
	6-10	1-5	0.219	0.222
		11-15	0.049	0.999
		15-20	0.358	0.065
		21-25	0.246	0.302
		26+	0.692*	0.047
	11-15	1-5	0.169	0.785
		6-10	-0.049	0.999
		16-20	0.309	0.335
		21-25	0.196	0.752
		26+	0.242	0.081
	16-20	1-5	-0.139	0.876
		6-10	-0.358	0.065
		11-15	-0.309	0.335
		21-25	-0.112	0.966
		26+	0.333	0.614
	21-25	1-5	-0.026	1.000
		6-10	-0.246	0.302
		11-15	-0.196	0.752
		16-20	0.112	0.966
		26+	0.446	0.313
	26+	1-5	-0.473	0.234
		6-10	-0.692*	0.047
		11-15	-0.642	0.081
16-20		-0.333	0.614	
21-25		-0.446	0.313	

Ölçek	Değişken (I)	Değişken (J)	Ortalamalar Fa (I-J)	P
Yapı ve Politika ile İlgili Stres	1-5	6-10	-0.128	0.570
		11-15	-0.114	0.860
		16-20	0.247	0.074
		21-25	0.211	0.265
		26+	0.418	0.085
	6-10	1-5	0.128	0.570
		11-15	0.013	1.000
		16-20	0.375*	0.002**
		21-25	0.339*	0.017*
		26+	0.547*	0.020*
	11-15	1-5	0.114	0.860
		6-10	-0.013	1.000
		16-20	0.362*	0.019*
		21-25	0.326	0.073

		26+	0.533*	0.027*
	16-20	1-5	-0.247	0.074
		6-10	-0.375*	0.002**
		11-15	-0.362*	0.019*
		21-25	-0.035	0.999
		26+	0.171	0.825
	21-25	1-5	-0.211	0.265
		6-10	-0.339*	0.017*
		11-15	-0.326	0.073
		16-20	0.035	0.999
		26+	0.207	0.719
	26+	1-5	-0.418	0.085
		6-10	-0.547*	0.020*
		11-15	-0.533*	0.027*
		16-20	-0.171	0.825
		21-25	-0.207	0.719

Ölçek	Değişken (I)	Değişken (J)	Ortalamalar Fa (I-J)	P
Rol ile İlgili Stres	1-5	6-10	-0.172	0.590
		11-15	-0.137	0.925
		16-20	0.420	0.116
		21-25	0.146	0.929
		26+	0.219	0.891
	6-10	1-5	0.172	0.590
		11-15	0.034	1.000
		16-20	0.592*	0.010*
		21-25	0.319	0.362
		26+	0.391	0.487
	11-15	1-5	0.137	0.925
		6-10	-0.034	1.000
		16-20	0.557*	0.047*
		21-25	0.284	0.635
		26+	0.356	0.648
	16-20	1-5	-0.420	0.116
		6-10	-0.592*	0.010*
		11-15	-0.557*	0.047*
		21-25	-0.273	0.739
		26+	-0.200	0.959
	21-25	1-5	-0.146	0.929
		6-10	-0.319	0.362
		11-15	-0.284	0.635
		16-20	0.273	0.739
		26+	0.072	1.000
26+	1-5	-0.219	0.891	
	6-10	-0.391	0.487	
	11-15	-0.356	0.648	
	16-20	0.200	0.959	
	21-25	-0.072	1.000	

\*\*p<0,01 \*p< 0,05 (N=350)

Analiz sonucuna göre katılımcıların çalışma sürelerine göre iş ile ilgili stres algılama düzeyleri farklılık göstermektedir. Söz konusu bu farklılık (6-10) grubu ile (26+) grubunun ortalamaları arasındaki anlamlı farklılık nedeniyle meydana gelmektedir. (6-10) grup ile diğer (1-5), (11-15) ve (16-20) gruplar arasında ortalamalar arasında anlamlı bir farklılık görülmemektedir.

Katılımcıların çalıştığı süreler göre yapı ve politika ile ilgili stres algılama düzeyleri farklılık göstermektedir. Hastanede (6-10) yıl arasındaki çalışanlar (16-20) yıl arasındaki çalışanlara göre 0.375 farkla stresi yüksek algılanmıştır. Aynı (6-10) grubu ile (21-25) grubu arasında stres algılama açısından 0.339 luk anlamlı bir farklılık mevcuttur. (6-10) grubu ile (26+) grubunun ortalamaları arasında 0.547 lik bir farklılık tespit edilmiştir. (11-15) grubu ile (16-20) grupların ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık görülmektedir. Aynı (11-15) grubu hastane çalışanları (26+) grubu çalışanlarına göre ortalamalar açısından stres algılama düzeyinin 0.533 luk bir farkla daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

“Rol ile İlgili Stres” düzeyinde (6-10) grubu ile (16-20) grubu arasında farklılıklar tespit edilmiştir. Yani (6-10) grubuna dahil olan hastane çalışanlarının (16-20) grubu çalışanlarına göre 0.592 bir farkla stres algılama düzeyleri daha yüksek çıkmıştır. Ayrıca (11-15) grubu ile (16-20) grubu arasında 0.557 bir farkla anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Sonuçlara göre diğer gruplar arasında anlamlı bir farkın olmadığını tespit edilmiştir.

### **3.9.2.5. Katılımcıların Ücretlerine Göre Stres Algılama Düzeylerinin Değerlendirilmesi**

Beşinci alt hipotez (H<sub>2e</sub>): Çalışanların stres algılama düzeyleri ücretlerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir olarak incelenecektir.

Araştırmaya katılan hastane çalışanlarının stres algılama düzeylerinin elde ettikleri ücretlere göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 23’te verilmiştir.

**Tablo 23.** Katılımcıların Ücretlerine Göre Anova Analiz Sonuçları

Anova						Levene Testi	
Ölçekler	Boyutları	N	Ort (x)	F	P	Levene	P
İşle İlgili Stres	500-1500	15	3.73	2.58	0.037*	5.49	0.100
	1501-2500	120	3.59				
	2501-3500	87	3.70				
	3501-4500	89	3.82				
	4501+	39	3.60				
Yapı ve Politika ile İlgili stres	500-1500	15	3.78	4.47	0.002**	1.49	0.204
	1501-2500	120	3.97				
	2501-3500	87	3.80				
	3501-4500	89	3.65				
	4501+	39	3.67				
Rol ile İlgili Stres	500-1500	15	3.73	0.546	0.702	0.280	0.891
	1501-2500	120	3.61				
	2501-3500	87	3.66				
	3501-4500	89	3.63				
	4501+	39	3.69				

\*\*p<0,01 \*p< 0,05 (N=350)

Anova testi sonucuna göre “İşle İlgili Stres” ve “Yapı ve Politika ile İlgili Stres” düzeyinde grupların ortalamalar arasında anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir (t=2.58 p=0.037<0.05; t=4.47 p=0.002<0.05). “İşle İlgili Stres” ve “Yapı ve Politika ile İlgili Stres” düzeyindeki farklılıkların nereden kaynaklandığını belirlemek için varyansların eşit olması nedeniyle (p=0.100>0.05 p=0.204>0.05) Tukey HSD testi uygulanmıştır ve test sonuçları aşağıdaki Tablo 24 ve 25’te verilmiştir.

**Tablo 24.** İşle İlgili Stres Düzeyinde Katılımcıların Ücretlerine Göre Tukey Analiz Sonuçları

Ölçek	Değişken (I)	Değişken (J)	Ortalamalar Fa (I-J)	P
500-1500	500-1500	1501-2500	0.345	0.081
		2501-3500	0.248	0.218
		3501-4500	0.071	0.723
		4500+	0.369	0.093
1501-2500	1501-2500	500-1500	-0.345	0.081
		2501-3500	-0.096	0.342
		3501-4500	-0.273*	0.007**

İşle İlgili Stres		4501+	0.023	0.857
2501-3500	500-1500	-0.248	0.218	
	1501-2500	0.096	0.342	
	3501-4500	-0.177	0.104	
	4501+	0.120	0.386	
3501-4500	500-1500	-0.071	0.723	
	1501-2500	0.273*	0.007**	
	2501-3500	0.177	0.104	
	4501+	0.297*	0.032*	
4501+	500-1500	-0.369	0.093	
	1501-2500	-0.023	0.857	
	2501-3500	-0.120	0.386	
	3501-4500	-0.297*	0.032*	

\*\*p<0,01 \*p< 0,05 (N=350)

Tukey Testi sonucuna göre “İşle İlgili Stres” düzeyinde katılımcıların ücretlerine göre stres algılama düzeyleri farklılık göstermektedir. (3501-4500) grubuna giren çalışanlar (1501-2500) grubundaki çalışanlara göre stresten daha fazla etkilenmektedirler (0.273). Bunun nedeni de yüksek maaşlara bağlı olan yüksek sorumluluk olabilir. Diğer anlamlı bir farklılık (3501-4500) ile (4501+) gruplarının ortalamaları arasında bulunmuştur (0.297). Ancak diğer gruplar arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı tespit edilmiştir.

**Tablo 25.** Yapı ve Politika ile İlgili Stres Düzeyinde Katılımcıların Ücretlerine Göre Tukey Analiz Sonuçları

Ölçek	Değişken (I)	Değişken (J)	Ortalamalar Fa (I-J)	P
Yapı ve Politika İle İlgili Stres	500-1500	1501-2500	-0.102	0.449
		2501-3500	-0.126	0.360
		3501-4500	0.092	0.504
		4500+	0.172	0.251
	1501-2500	500-1500	0.102	0.449
		2501-3500	-0.023	0.731
		3501-4500	0.194*	0.005**
		4501+	0.275*	0.003**
	2501-3500	500-1500	0.126	0.360
		1501-2500	0.023	0.731

		3501-4500	0.218*	0.004**
		4501+	0.299*	0.002**
	3501-4500	500-1500	-0.092	0.504
		1501-2500	-0.194*	0.005**
		2501-3500	-0.218*	0.004**
		4501+	0.080	0.398
	4501+	500-1500	-0.172	0.251
		1501-2500	-0.275*	0.003**
		2501-3500	-0.299*	0.002**
		3501-4500	-0.080	0.398

\*\*p<0,01 \*p<0,05 (N=350)

Yapı ve politika ile ilgili stres düzeyinde (1501-2500) ile (3501-4500) gruplarının ortalamaları arasında istatistik açısından anlamlı farklılık bulunmuştur (0.194). Yani yapı ve politika ile ilgili stres düzeyinde (1501-2500) ücret alanlar (3501-4500) ücret alan çalışanlara göre stresten daha fazla etkilenmişlerdir. Aynı (1501-2500) ücret alan grup ile (4501+) ücret alan grupların ortalamaları arasında anlamlı farklılık mevcuttur (0.275). Ayrıca (2501-3500) ücret alan ile (3501-4500) ücret alan gruplar arasında istatistik açısından 0.218 farkla  $p=0.004<0.05$  anlamlılık düzeyinde farklılık bulunmuştur. Elde edilen ücretlere göre (4501+) grubuna girenler (2501-3500) grup çalışanlarına göre stresten daha az etkilenmektedirler. Diğer gruplar arasında istatistik açısından anlamlı bir farkın olduğu tespit edilmemiştir.

### 3.9.2.6. Katılımcıların Kurumdaki Pozisyonlarına Göre Stres Algılama Düzeylerinin Değerlendirilmesi

Bu araştırmada H<sub>2</sub> hipotezinin altıncı alt hipotezi (H<sub>2f</sub>) : Çalışanların stres algılama düzeyleri kurumdaki pozisyonlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir olarak belirlenmiştir. Bu alt hipotezin istatistiksel açıdan anlamlı bir fark verip vermeyeceklerini test etmek amacıyla tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 26'da verilmiştir.

**Tablo 26.** Katılımcıların Kurumdaki Pozisyonlarına Anova Analiz Sonuçları

Anova						Levene Testi	
Ölçekler	Boyutları	N	Ort (x)	F	P	Levene	P
İşle İlgili Stres	Hastane Müdürü	1	5.00			1.287	
	Hastane Müdürlüğünde Yönetici	65	3.63				

	Başhekim	1	4.57	1.015	0.430		0.256
	Başhekim yardımcısı	1	5.00				
	Hekim	102	3.73				
	Başhekimde yönetici	17	3.49				
	Başhekimde çalışan	7	4.00				
	Hasta bakım hizmetleri	54	3.63				
	Misafir hizmetleri	66	3.54				
	Destek hizmetleri	28	3.69				
	Diğer	8	3.32				
<b>Yapı ve Politika ile İlgili Stres</b>	Hastane Müdürü	1	5.00	1.736	0.072	2.868	0.006
	Hastane Müdürlüğünde Yönetici	65	3.59				
	Başhekim	1	3.56				
	Başhekim yardımcısı	1	5.00				
	Hekim	102	3.84				
	Başhekimde yönetici	17	3.91				
	Başhekimde çalışan	7	4.12				
	Hasta bakım hizmetleri	54	3.90				
	Misafir hizmetleri	66	3.78				
	Destek hizmetleri	28	3.85				
	Diğer	8	3.37				
<b>Rol İle İlgili Stres</b>	Hastane Müdürü	1	5.00	1.495	0.139	2.786	0.008
	Hastane müdürlüğünde Yönetici	65	3.54				
	Başhekim	1	3.58				
	Başhekim yardımcısı	1	5.00				
	Hekim	102	3.55				
	Başhekimde yönetici	17	3.63				
	Başhekimde çalışan	7	4.34				
	Hasta bakım hizmetleri	54	3.80				
	Misafir hizmetleri	66	3.55				
	Destek hizmetleri	28	3.73				
	Diğer	8	3.36				

**\*\*p<0,01 \*p<0,05 (N=350)**

Anova testi sonucuna göre “İşle İlgili Stres”, “Yapı ve Politika İle İlgili Stres” ve “Rol ile İlgili Stres” gruplarının ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir, çünkü t değerleri ve ona karşılık gelen p değerlerine göre istatistik açısından anlamlı olmadı belirlenmiştir (t=1.015 p=0.430>0.05; t=1.736 p=0.072>0.05; t=1.495 p=0.139>0.05). Bunun nedeni ise hastanenin kendisinin çok yoğun ve stresli bir alan olmasından kaynaklanabilir, yani her çalışan aynı düzeyde stres hissedebilmektedir.

**Tablo 27.** Hipotez Testlerine İlişkin Sonuçlar

Hipotez	Alt Hipotezler	Sonuç
<b>H<sub>1</sub></b>	Çalışanların sahip olduğu örgütsel kültür algılamaları örgütsel stres düzeylerini negatif ve anlamlı bir şekilde etkilemektedir.	
	<b>H<sub>1a</sub></b> Çalışanların sahip olduğu Yenilikçi ve Adhokrasi örgütsel kültür algılamaları İşle İlgili örgütsel stres düzeyini pozitif yönde anlamlı bir şekilde etkilerken Klan ve Bürokratik örgütsel kültür algılamaları İşle İlgili örgütsel stres düzeyini negatif yönde anlamlı bir şekilde etkilemektedir.	<b>Kısmen Kabul</b>
	<b>H<sub>1b</sub></b> Çalışanların sahip olduğu Yenilikçi ve Adhokrasi örgütsel kültür algılamaları Yapı ve Politika ile İlgili örgütsel stres düzeyini pozitif yönde anlamlı bir şekilde etkilerken Klan ve Bürokratik örgütsel kültür algılamaları Yapı ve Politika ile İlgili örgütsel stres düzeyini negatif yönde anlamlı bir şekilde etkilemektedir.	<b>Kısmen Kabul</b>
	<b>H<sub>1c</sub></b> Çalışanların sahip olduğu Yenilikçi ve Adhokrasi örgütsel kültür algılamaları Rol ile İlgili örgütsel stres düzeyini pozitif yönde anlamlı bir şekilde etkilerken Klan ve Bürokratik örgütsel kültür algılamaları Rol ile İlgili örgütsel stres düzeyini negatif yönde anlamlı bir şekilde etkilemektedir.	<b>Kısmen Kabul</b>
<b>H<sub>2</sub></b>	Çalışanların çeşitli demografik özellikleri ile stres algılama düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.	
	<b>H<sub>2a</sub></b> Çalışanların stres algılama düzeyleri cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	<b>Kabul</b>
	<b>H<sub>2b</sub></b> Çalışanların stres algılama düzeyleri yaşlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	<b>Red</b>
	<b>H<sub>2c</sub></b> Çalışanların stres algılama düzeyleri eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	<b>Kabul</b>
	<b>H<sub>2d</sub></b> Çalışanların stres algılama düzeyleri kurumda çalıştıkları süreye göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	<b>Kabul</b>

	<b>H<sub>2e</sub></b>	Çalışanların stres algılama düzeyleri ücretlerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	<b>Kabul</b>
	<b>H<sub>2f</sub></b>	Çalışanların stres algılama düzeyleri kurumdaki pozisyonlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	<b>Red</b>



## SONUÇ

Rekabetin giderek arttığı koşullarda örgütler, örgütsel verimlilik ve performansın sadece yapı, süreç, teknolojik değişiklikler gibi değişkenler ile değil, başarının esas kaynağı olan insan faktörü ile sağlanabileceğini anlamışlardır. Bu nedenle örgütler insana daha fazla değer vermeye ve odaklanmaya başlamışlardır. Bu noktada örgüt kültürünün ve örgütsel stresin önemi ortaya çıkmıştır, güçlü bir örgütler kültürü oluşturmaya, stres yönetim yöntemlerini yoğun bir şekilde kullanmaya başlamışlardır.

“Örgütsel Kültürün Örgütsel Stres Üzerine Etkisi: Gürcistan Devlet Hastanesinde Bir Araştırma” isimli bu çalışma, örgütsel kültür ile örgütsel stres arasındaki ilişkiler tespit etmek amacıyla yapılmıştır. Bu araştırma 2017-2018 yıl bahar dönemindeki 734 çalışanla sınırlıdır. 410 anket geri alınmıştır ve anket cevaplarındaki hatalar ve eksikliklerden dolayı araştırma örneklemini 350 çalışandan oluşmuştur.

Örgütsel stresi hem farklı demografik özelliklerle hem de örgütsel kültürün farklı boyutlarıyla inceleyen bu çalışmada, ilk önce teorik kısmında örgütsel kültür ve örgütsel stres kavramları açıklanmıştır, daha sonra hem örgütsel kültürün hem de örgütsel stresin önemi, tanımı, boyutları ayrıntılı olarak verilmiştir. Teorik kısmı ve literatür taramasına göre oluşturulmuş hipotezleri test etmek amacı ile Gürcistan’da uygulanan anketlerden alınan verilere SPSS 23 versiyonu kullanılarak T-Testi, Anova testi, Pearson Kolerasyon ve Regresyon Analizi yapılmıştır.

Araştırmanın birinci hipotezine ilişkin örgütsel kültür ve örgütsel stres boyutları arasındaki ilişkilerin test etmek amacıyla önce pearson kolerasyon sonra örgütsel kültür algısının örgütsel stres düzeyine etkisinin tespit etmek amacıyla regresyon analizi yapılmıştır. Pearson kolerasyon analizi sonucunda yenilikçi, bürokratik ve adokrasi örgütsel kültür algılarıyla işle ilgili, yapı ve politika ile ilgili ve rol ile ilgili örgütsel stres düzeyleri arasında pozitif yönlü,  $p<0.01$  düzeyinde anlamlı ilişkilerin olduğu tespit edilmiştir. Ancak klan örgütsel kültür algılı ile işle ilgili, yapı ve politika ile ilgili ve rol ile ilgili örgütsel stres düzeyleri arasında negatif yönlü,  $p<0.01$  düzeyinde anlamlı ilişkilerin olduğu tespit edilmiştir.

H<sub>1</sub> hipotezi “Çalışanların sahip olduğu örgütsel kültür algılamaları örgütsel stres düzeylerini negatif ve anlamlı bir şekilde etkilemektedir” olarak belirlenmiştir.

Yenilikçi, klan, bürokratik ve adhorasi örgütsel kültür algılamalarının işle ilgili, yapı ve politika ile ilgili ve rol ile ilgili örgütsel stres düzeyleri üzerinde etkili olduğu görülmüştür. Klan örgütsel kültürün işle ilgili, yapı ve politika ile ilgili ve rol ile ilgili stres üzerindeki etkileri negatif yönlü çıkmıştır. Diğer üç durumda yani yenilikçi, bürokratik ve adhokrasi örgütsel kültürlerin bütün örgütsel stres boyutları üzerindeki etkileri pozitif yönlü olmuştur.

Bu çalışmada ortaya çıkan bulgular değerlendirilecek olursa: Örgütlerin sergilemiş olduğu yenilikçi, bürokratik ve adhokrasi kültür algıları ile örgütsel stres düzeyleri arasında pozitif yönlü ilişki olması nedeniyle bu tür kültür özellikleri arttıkça hastanede çalışanların stres algılama düzeyleri de artış göstermektedir yani stresi tetikleyici özellik taşımaktadır. Klan örgütsel kültürü ile örgütsel stres arasında ters yönlü ilişki olması nedeniyle klan kültürü özellikleri arttıkça stres algılama düzeyleri azalış göstermektedir yani stresi dindirici özelliğiye sahiptir. Literatürde örgütsel kültürün örgütsel strese etkilerini araştıran tek bir çalışmaya rastlanmıştır. Bu çalışma Fidan (2016) 'ın çalışmasıdır. Bu nedenle bu bulguları literatürle kıyaslamak pek mümkün olmamaktadır. Daha net çıkarımlar yapabilmek için değişkenlerle ilgili çeşitli çalışmalara ihtiyaç bulunmaktadır. Fidan (2016)'ın çalışmasına göre örgütsel kültür ile örgütsel stres (İşle ilgili, yapı ve politika ile ilgili, rol ile ilgili) arasında pozitif yönde yüksek derecede anlamlı ilişkinin olduğunu belirlenmiştir. Fidan (2016) 'ın çalışmasının bulgusunun bu çalışma ile paralellik gösterdiği söylenebilir. Farklı olarak Fidan (2016) 'ın çalışmasında kültür boyutları kullanılmamıştır. Bu çalışmada, sadece klan kültürünün stres düzeyini negatif etkilediği bulunmuştur. Bunun sebebi ise araştırmanın Gürcistan'da yapılması ve oradaki kültürel farklılıklardan olduğu düşünülmektedir, çünkü Gürcü çalışanlar genellikle grup, aile olarak çalışmayı seven ve bireysel sorumluluktan hoşlanmayan kişilerdir (Bakradze, 1980: 115-145).

Bu çalışmanın ikinci hipotezi: “Çalışanların stres algılama düzeyleri farklı değişkenlere (cinsiyet, yaş, eğitim durumu, çalıştığı süre, ücret, pozisyon) göre anlamlı bir farklılık göstermektedir” olarak belirlenmiştir. İkinci hipotez ile ilgili yapılan analizlerin sonuçları aşağıda ayrıntılı olarak verilmiştir:

-Çalışanların stres algılama düzeylerinin cinsiyet değişkenine göre ortalamaları arasında anlamlı farklılıkların ortaya konulması için T-Testi yapılmıştır ve analiz sonucunda  $p < 0.05$  anlamlı düzeyde farklılıkların olduğu tespit edilmiştir. Buna göre

erkeklerle göre kadınların stres algılama düzeyleri daha da yüksek çıkmıştır. Barlı (2010)'a göre kadınların stresten daha fazla etkilendiği tespit edilmiştir.

-Stres algılama düzeyleri yaş değişkenine göre incelendiğinde tek yönlü varyans yani Anova testi kullanılmıştır. Anova testi sonucunda ortalamalar arasında  $p>0.05$  düzeyinde anlamlı farklılıkların olmadığı tespit edilmiştir. Erdoğan (1996)' ın çalışmasında, yaş değişkenine göre stres algılama düzeyleri anlamlı bir farklılık göstermektedir, ama bu çalışmada anlamlı farklılıklar tespit edilmemiştir. Bunun nedeni ise hastanenin çok stresli bir kurum olması olabilir.

-Stres algılama düzeylerinin eğitim durumuna göre farklılıklar gösterip göstermeyeceğine ilişkin tekrar anova analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda sadece işle ilgili stres düzeyinde  $p<0.05$  ortalamalar arasında anlamlı farklılığın olduğu belirlenmiştir. Farklılıkların nereden kaynaklandığını tespit etmek amacıyla Tukey HSD analizi yapılmıştır ve lise ile doktora mezunları arasında anlamlı farklılıkların olduğunu görülmüştür. Daha az eğitilmiş olanlar daha eğitilmiş bireylere göre daha fazla stres yaşamaktadırlar. Gökgöz (2013) 'ün çalışmasında aynı sonuç ortaya çıkmıştır. Yani daha az eğitilmiş olan çalışanlar diğerlerine göre stresten daha fazla etkilenmişlerdir

-Kurumda çalışılan süreler göre stres algılama düzeyleri  $p<0.05$  anlamlı düzeyde farklılıklar göstermektedir ve varyansların eşit olmaması nedeniyle Games-Howell testi uygulanmıştır. Daha az süre çalışan bireyler daha fazla süre çalışan bireylere göre daha fazla stres yaşamaktadırlar. Gökgöz (2013) 'ün çalışması da bu bulguyu desteklemektedir.

-Katılımcıların ücretlerine göre İşle ilgili stres ve Yapı ve Politika ile ilgili stres düzeylerinde anlamlı farklılıkların olduğu görülmektedir. Farklılıkların nereden kaynaklandığını belirlemek için, varyansların eşit olmasından dolayı Tukey HSD testi uygulanmıştır. Az ücret alan bireyler daha fazla ücret alanlara göre stresten daha fazla etkilenmektedirler. Eroğlu (1998)'nün çalışmasında da benzer bir şekilde daha az ücret alan çalışanların yani gelir seviyesi az çalışanların diğerlerine göre stresten daha fazla etkilendiği tespit edilmiştir.

-Stres algılama düzeylerinde kurumdaki pozisyonlara göre  $p>0.05$  düzeyinde anlamlı farklılıkların olmadığı belirlenmiştir. Daha önce yapılan çalışmalarda ise böyle bir sonuca rastlanmamıştır.

Hastanelerin zaten çok stresli kurumlar olmasından dolayı stresin yönetilmesi son derece önemli bir konudur. Stresin yönetilmesinde ise çalışanların ve hastanenin sahip olduğu örgütsel kültürün kullanılması, bazen geleneksel stres yönetim yöntemlerinin uygulanmasından daha da etkin olmaktadır. Dolayısıyla bu çalışmanın sonucunda örgütlere verilebilecek öneriler şu şekilde özetlenebilir:

- Hastanede yönetim eleştiriye kapalı olmamalıdır,
- Hastane nasıl bir örgütsel kültüre sahipse onu bilmelidir,
- Yeni çalışanı işe alırken, o çalışanın nasıl değerlere, inançlara ve diğer kültürel özelliklere sahip olduğu bilinmeli, bununla birlikte iş pozisyonuna uygun olup olmayacağı tespit edilmelidir,
- Hastane çalışanlarının rolleri ve görevlerinin belirsiz olmaması gerekmektedir,
- Hastanenin hedefleri, inançları ve değerlerinin tüm çalışanlar tarafından benimsenmesi gerekmektedir,
- Hastane yönetimi çalışanların yeni fikirlerine kapalı olmamalıdır,
- Çalışanlar arasındaki ilişkilerin kuvvetlendirilmesi gerekmektedir,
- Grup olarak işbirliği içinde çalışma teşvik edilmelidir,
- Örgütlerde, çalışanların yaptığı hatalara karşı tolerans gösterilmelidir,
- Çalışanların yüksek performansı teşvik edilmeli ve onlara terfi olanağı verilmelidir,
- Hastane tarafından çalışanlara bağımsız olarak karar verebilme yetkisi verilmelidir,
- Çalışanlardan istenilen beklentiler açık olmalıdır.

Örgütsel kültür ve örgütsel stres üzerinde yapılan çalışmaların yok denebilecek kadar az olması nedeniyle bu konuda daha kapsamlı çalışmaların yapılması gerekmektedir. Bundan sonraki çalışmalar farklı özelliklere sahip çeşitli hastanelerde, devlet kurumlarında veya özel şirketlerde yapılabilir. Ayrıca farklı şehirler arası ya da iki veya ikiden fazla ülke üzerinde kıyaslanarak araştırma yapılabilir. Bununla birlikte çalışmaya farklı değişkenler eklenerek hipotez ve model zenginleştirilebilir. Konunun öneminden ve alandaki ihtiyaçtan dolayı bu çalışmanın uygulayıcılara ve ilerideki çalışmalara katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

## KAYNAKÇA

- Adal, Z. (1975). “İş Kazalarına Yol Açan Etkenler”. İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi, C:4, S:1, İstanbul, 325-339.
- Adler, N. ve Jelinek, M. (1986). Is “Organizational Culture” Culture Bond? Human Resource Management, 25:1, John Wiley & Sons, Inc, 81.
- Akat, İ., Budak, G. ve Budak, G. (2002). İşletme Yönetimi. Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi, İzmir, 335-338.
- Akgündüz, S. (2006). Örgütsel Stres Kaynaklarının Çalışanların İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Banka Çalışanları İçin Yapılan Bir Araştırma. DEÜ, SBE, YYLT, İzmir, 14-15.
- Akıncı, B. (1999). Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim. İstanbul, 22-25.
- Akıncı, V. ve Beril, Z. (2003). Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim. Genişletilmiş Basım, İletişim Yayınları, İstanbul, 113-114.
- Aksay, K. (2011). Yenilikçilik Kültürünün Örgütsel Yenilikçilik Üzerine Etkisi: Konya İlinde Faaliyet Gösteren Özel Hatanelerde Bir Uygulama. Doktora Tezi, S.Ü., S.B.E., 10-35.
- Aktan, C. (2000). Maslow’un Motivasyon Teorisi. Ankara, 385.
- Aktaş, A. ve Aktaş, R. (1992). İş Stresi. Verimlilik Dergisi, Milli Produktivite Yayınları, 154-155.
- Albert, E. (2003). “Gérer Son Stress”. Manageris, No:121a, 4.
- Albrecht, K. (1993). Gerilim ve Yönetici, (Çev. K.Tosun vd.) İstanbul, 10-11.
- Alganer, Ç.Ü. (2000). Örgütlerin Kuruluş Dönemlerinde Örgüt Kültürü Oluşturmaları Sırasında Karşılaştıkları Sorunlar. Y.Y.L.T., A.Ü., S.B.E., Ankara, 54.
- Altay, H. (2005). “Örgüt Kültürü”, Örgütsel Davranış Boyutundan Seçmeler. (Editör.Mehmet Tikici), Nobel Yayınları, Ankara, 205.
- Altunışık, R., Çoskun, R., Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım, E. (2005). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri. Sakarya: Sakarya Kitabevi.

- Artan, İ. (1986). Örgütsel Stres Kaynakları ve Yöneticiler Üzerine Bir Uygulama. İstanbul, s.8.
- Aydın, Ş. (2004). Örgütsel Stres Yönetimi. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, D.E.Ü., S.B.E. Dergisi Cilt 6, Sayı:3, 59.
- Aydın, A., Üçüncü, K. ve Taşdemir, T. (2011). “Akademik Performansı Etkileyen Stres Kaynaklarının Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması”. Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi, Cilt 8, Sayı 2.
- Aydoğan, Z.F. (2004). “Örgüt Kültürü Ve İklimi”. G.Ü., Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, Ankara, 202-215
- Ayhan, A. (2011).Yönetim ve Organizasyon. Lisans Yayıncılık, 2. Baskı, İstanbul.
- Aytaç, S. (2009 ). İş Stresi Yönetimi El Kitabı, İş Stresi: Oluşumu, Nedenleri, Başa Çıkma Yolları ve Yönetimi. Uludağ Üniversitesi, İİBF, 24.
- Bacak, B. ve Yığıt, Y. (2010). İşe Devamsızlığın Nedenleri, Ekonomik Sonuçları ve Azaltılması İçin Alınması Gereken Önlemler. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi, 31.
- Bacanlı, H. ve Terzi, I. (2012). Yetişkinlik ve Yaşlılık Gelişimi ve Psikolojisi. İstanbul, 153.
- Bakan, İ. (2004). Çağdaş Yönetim Yaklaşımları, 1. Baskı, Beta Yayıncılık, İstanbul.
- Baltaş, A. ve Baltaş, Z. (2002). Stres ve Başa Çıkma Yolları, Remzi Kitapevi, 21. Baskı, İstanbul.
- Baltaş, Z. (2000). Sağlık Psikolojisi. İstanbul, 150.
- Barger, LK., Cade, BE., Ayas, NT., Cronin, JW., Rosner, B., Speizer, FE. ve Czeisler, CA. (2005). Harvard Work Hours, Health, and Safety Group. Extended work shifts and the risk of motor vehicle crashes among interns. N Engl J Med, 125-134.
- Barlı, Ö. (2010). Davranış Bilimleri ve Örgütlerde Davranış. Aktif Yayınevi, 4. Baskı, Erzurum.
- Barutçugil, İ. (2002). Performans Yönetimi. İstanbul, 144.
- Bass, B.M. (1985) “Leadership: Good, Beter, Best”, Organizational Dynamics. 13 (3), 71-89.

- Bayrak, S. (1998). "Stres ve Örgütsel Sonuçları". VI. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi", Anadolu Üniversitesi, Eskişehir, (21-23 Mayıs), 394-395.
- Bekçi, İ., Ömürbek, V. ve Tekşen, Ö. (2007). "Muhasebe Meslek Mensuplarında Stres Kaynağının Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma". S.D.Ü., İİBF Dergisi, C:12, S:1, Isparta, 149.
- Berberoğlu, G. N. (1985), "Örgütsel Etkinlik", Eskişehir A.Ü., İİBF Dergisi, C.3, S.1, Eskişehir, 125-130.
- Bingöl, D. ve Naktiyok, A. (2001). Yönetici Akademisyenlerin Temel Stres Kaynakları ve Stresle Mücadele Teknikleri. 9.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler, 24-26 Mayıs, 323-336.
- Blaug, R., Kenyon, A. ve Lekhi, R. (2007). Stress At Work, The Work Foundation, London.
- Bozkurt, T. (1996). İşletme Kültürü, Endüstri ve Örgüt Psikolojisi. Türk Psikologlar Derneği, 91.
- Bozkurt, T. (2000). "Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarını Hızlandıran Kültürel Varsayımlar ile iş tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler, Türkiye'de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları". Türk Psikologları Derneği, No.21, 121.
- Bozoğlan, T. (2010). Örgüt Kültürünün Performans Kriterlerine Etkisi ve Tesco Kipa Uygulaması. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, S.B.E., 49-55.
- Braham, B. (1998). Stres Yönetimi. (Çev. V.G.Diker), İstanbul, 57-59.
- Burack E.H. (1988). Career Management In Organisations:a Practical Human Resources Planning. Brace-Park Press Lake Forest, IL, 151.
- Büyük, K. (2010). "Stratejik Performans Yönetiminin Unsuru Olarak Örgüt Kültürünü Ölçümleme Üzerine Kavramsal Bir Çalışma". Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, İİBF Dergisi, 5(2): 219-235.
- Callahan ve Fleenor, C.P. (1988). Managing Human Relations. Columbus Merriz Company, 414.

- Cam, E. (2004). "Çalışma Yaşamında Stres ve Kamu Kesiminde Kadın Çalışanlar". Uluslararası İnsan Bilimler Dergisi S:1, Ankara, 2004, 3-4.
- Cameron, K. S. & Quinn, R. E. (2006). Diagnosing and changing organizational culture. Jossey Bass Publications, San Francisco, 39.
- Camkurt, M. (2007). "İşyeri Çalışma Sistemi ve İşyeri Fiziksel Faktörlerinin İş Kazaları Üzerindeki Etkisi". Tühis İş Hukuku ve İktisat Dergisi, C:21, S:1, Ankara, 93.
- Can, H. (1997). Organizasyon ve Yönetim. Siyasal Kitabevi: Ankara, 334.
- Ceylan, M. (2005), Stresle Başaçıkmanda Bilişsel Stratejilerin Kullanılmasında cinsiyet ve kişilik Değişkeninin Etkisi. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Ege Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İzmir, 11-12.
- Chang, S.E. and Lin, C.S. (2007). "Exploring Organizational Culture For Information Security Management". Industrial Management & Data Systems, 107(3), 438 – 458.
- Connor, P.E. and Worley, C.H. (1991), "Managing Organizational Stres". Business Quarterly, V.56, No.1, 61-63.
- Cooper, C. ve Straw, A. (1998). Bir Haftada Başarılı Stres Yönetimi. (Çev. E. Köymen), İstanbul, 12.
- Cooper, C. L. and Kompier, M. (1999). Preventing Stress, Improving Productivity: European Case Studies In The Workplace. Routledge Publications, London, 9.
- Crampton, S., Hodge, J.W., Mishra, J.M. and Prise,S. (1995), "Stress and Stress Management". SAM Advanced Management Journal, Summer, 16-18.
- Çağlar, İ. (2001). "Yönetim Kültür Bağlamında Türk Yönetim Modelinin Saptanmasına Yönelik Kavramsal Bir Çalışma". G.Ü. İ. İ.B.F Dergisi, No.3, 128.
- Çarıkcı, İ.H. ve Koyuncu, O. (2010). "Bireyci-Toplumcu Kültür Ve Girişimcilik Eğilimi Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma". Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2(3): 1-18.
- Çetin, M.Ö. (2004). Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık. Nobel Yayınları, Ankara, 11.

- Çınar, O. (2010). Eğitim ve Sağlık Alanı Çalışanlarının İş Stresi Düzeyleri. Erzincan Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt:9 Sayı:33, 101-121.
- Davis, K. (2002). İşletmede İnsan Davranışı. (Çev. K. Tosun vd.), İstanbul, 446-447.
- Deal, E.T. ve Petterson, K.D. (1991). The Principal's Role in Shaping School Culture. Washington, U.S. Department of Education, 7.
- Demir, M. (2006). Öğrenen Örgüt Kültürünün Oluşturulması. Y.L.T, Deniz Harp Okulu Deniz Bilimleri ve Mühendisliği Enstitüsü, Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalı, Genel İşletme Bilim Dalı, İstanbul, 6.
- Demir, F. (2011). Bürokratik Kültür. Süleyman Demirel Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi, 153-178.
- Demirel, E ve Tikici, M. (2004). *Kültürün Girişimciliğe Etkileri*, İnönü Üniversitesi İ.İ.B.F., İşletme Bölümü, Malatya, 53.
- Doğan, B. (2007). Örgüt Kültürü. 1. Basım, Beta Basım, İstanbul, 50-51.
- Doğan, T. (2008). Psikolojik Belirtilerin Yordayıcısı Olarak Sosyal Destek ve İyi Hali. Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi, Cilt: III Sayı: 30-31.
- Drucker, P. (1994). Kapitalist Ötesi Toplum. (Çev. B.Çorakçı), İstanbul, 149.
- Durğun, S. (2011). "Örgüt Kültürü ve Örgütsel İletişim". Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Dergisi, 2006, Cilt:III, Sayı:II, 112-132.
- Durna, U. (2006). Üniversite Öğrencilerinin Stres Düzeylerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi. Niğde Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt:20, Sayı:1, 321-324.
- Edgett, J. D. (1996). Yönetme Sanatı. Haykır, Ayça (Çev), Yönetim 5. Kitap, Öteki Yayınevi, Ankara, 122.
- Eisengart, S.P., Singer, L.T., Fulton, S. ve Baley, J.E. (2003) Coping and psychological distress in mother of very low birth weight young children. Parenting Science and Practice, 3(1), 49-72.
- Ekinci, H ve Ekici, S. (2003). "Yöneticiler Üzerindeki Etkileri Açısından Stres Kaynakları ve Bir Uygulama". Uludağ Üniversitesi İİBF Dergisi, C:22, S:2, Bursa, 102-103.

- Erdal, M.B. (2009). İşletmelerde Stres Kaynakları Sonuçları ve Yönetim Teknikleri ve Bir Uygulama. Celal Bayar Üniversitesi, SBE, YDT, Manisa, 68.
- Erdem, F. (1996). "İşletme Kültürü". Akdeniz Üniversitesi, İ.İ.B.F.Yayını, Ankara, 38.
- Erdem, R., Adıgüzel, O. ve Kaya A. (2010). Akademik personelin kurumlarına ilişkin algıladıkları ve tercih ettikleri örgüt kültürü tipleri. Erciyes Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 73-88.
- Erdogan, İ. (1994). İşletmelerde Davranış. İstanbul İşletme Fakültesi Yayınları, Beta Basın Yayınları, İstanbul, 121.
- Erdoğan, İ. (1999). İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış. İstanbul Üniversitesi İşletme Fak. Yay. No: 266, İşletme İktisadi Enstitü Yayın No: 158. 2. Baskı, İstanbul, 326.
- Eren, E. (2000). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi. Beta Basım Yayım Dağıtım, A.Ş., Altıncı Baskı, İstanbul.
- Ergeneli, A. (2006). Örgüt ve İnsan, Hacettepe Üniversite Basımevi, Ankara, 256.
- Ergun, G. (2008). Sağlık İşletmelerinde Örgütsel Stresin İşgücü Performansı ile Etkileşiminin İncelenmesi. Dokuz Eylül Üniversitesi, SBE, YYLT, İzmir,196.
- Erkmen, T. ve Ordun, G. (2001). "Örgüt Kültürü Tipleri ile Yönetim Biçimleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma". 9.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler, 68.
- Erkmen, T. (1998). "Değişim Mühendisliği Uygulamaları ile Örgüt Kültürü algılarının Karşılaştırılması: Üç Büyük İşletmede Yöneticiler ve Büro Personeli Arasında Gerçekleştirilen Bir Araştırma". Y.D.T., S.B.E., İşletme Fakültesi, Davranış Bilimleri, 108-109.
- Erkmen, T. (2010). Örgüt Kültürü-İşletmelerin Başarısındaki En Temel Paradigma. 1. Baskı, Beta yayınları, İstanbul, 41-42.
- Eroğlu, F. (1998). Davranış Bilimleri. Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 109.
- Ertan, B. (2007). Lider Kişilik: Gandhi. S.D.Ü., S.B.E. Dergisi, Volume: 3, Sayı/Issue: 5, 2007, 110-132.

- Ertekin, Y. (1993). Stres ve Yönetim, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü, Ankara, 7-10.
- Fidan, E. (2016). Örgüt Kültürünün Örgütsel Stres ve Mesleki Stres ile İlişkisi: Türkiyedeki Bazı Üniversitelerde Bir Alan Çalışması. Y.L.T., Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, S.B.E., 115-130. Genç, N. (2009). Yönetim ve Organizasyon. Ankara, 357.
- George, D. and Mallery, P. (2010) SPSS for Windows Step by Step: A Simple Guide and Reference 17.0 Update. 10th Edition, Pearson, Boston.
- Gökgöz, H. (2013). Stresin Çalışanların Performansı Üzerine Etkisi: Öğretim Elemanları Üzerine Bir Araştırma. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi, S.B.E., Edirne, 31.
- Görmen, M. (2012). Örgüt Kültürünün Örgütsel Sinizm Tutumları Üzerine Etkisi Ve Bir Uygulama. Gazi Üniversitesi, S.B.E., İşletme Anabilim Dalı, Doktora Tezi, Ankara.
- Graham, H. (1999). Stresi Kendi Yararınıza Kullanın. Çev: Murat Sağlam, Türkan Tezcan, Alfa Basım, Yayın, Dağıtım, İstanbul, 24-35.
- Güçlü, N. (2001). "Stres Yönetimi". G. Ü. Eğitim Fakültesi Dergisi, C. 21, S. 1, 102.
- Güllüoğlu, Ö. (2012). "Yerel Televizyon Çalışanlarının Örgütsel Stres Faktörleri: Kayseri İlinde Bir Araştırma". İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi, S.43, İstanbul, 79.
- Gümüştekin, G.E. ve Öztemiz, A.B. (2004). "Örgütsel Stres Yönetimi ve Uçucu Personel Üzerinde Bir Uygulama". Erciyes Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi, Sayı 23, Temmuz-Aralık, 65-68.
- Güney, S. (2001), Yönetim ve Organizasyon. Nobel Yay, Ankara, 430-431.
- Güney, S. (2011). Davranış Bilimleri. 6. Baskı, Nobel Yayıncılık, Ankara, 340.
- Güney, S. (2001). "Stres ve Stresle Başa Çıkma". Yönetim ve Organizasyon, Ankara, 69.
- Güvenç, B. (1974). İnsan ve Kültür Remzi Kitabevi. İstanbul, 102. Heather, R. ve Sailer Et Al, (1982). Stress: Causes, Consequences, and Coping Strategies, Stress Managment. July-August, 36.

- Haktankaçmaz, M.İ. (2003). “Örgüt Kültürünün Yaratılmasında Liderliğin Rolü”. Türk İdare Dergisi, Yıl.75, No.439, İçişleri Bakanlığı Yayınları, 139.
- Hellriegel, D., Slocum, J.W. ve Woodman, R.W. (1995). Organizational Behavior. Seventh Edition, New York: West.Pub.Com., 255.
- Hellriegel, D. ve Slocum. J.W. (1989). Management 5th. Addison-Weslwy Publishing Company Inc., USA, 596.
- Hoy, W.K. ve Miskel C.G. (1991), Educational Administiation. Megraw Hill Inc, 212.
- Isikhan, V. (2001). “Çalışma Hayatında Stres Olgusu ve Basa Çıkma Yolları”. Sveren Dergisi, 39 (19), 27-30.
- İpek, C. (1999). Resmi ve liseler ve özel liselerde örgütsel kültür ve öğretmen öğrenci ilişkisi. Y.D.T., Ankara Üniversitesi, S.B.E., Ankara, 89-90.
- İskit, N. (2008). Stres Yogası. İstanbul, 13-15.
- İvancevich,J.M., Konopaske, R. ve Matteson, M.T. (2005). Organizational Behavior and Management. 7th Edition, New York:The McGraw Hill Companies, 62.
- İzmiroglu, K. (1989). “Yönetim ve Organizasyonda Kültürün Etkisi”. Y.L.T., İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, 58.
- İwasaki, Y. (2016 ). Roles Of Leisure In Coping With Stress Among University Students: A Repeated -Assessment Field Study. 31.
- Kağıtçıbaşı, Ç. (2000). Kültürel psikoloji: Kültür Bağlamında İnsan ve Aile, EvrimYayınevi, İstanbul.
- Kahn, R. L. ve Byosiere, P. (1995). The Organization Behavior Reader. Prentice Hall Inc., Six Edition: New Jersey, 193.
- Kanbay, Y. ve Üstün, B. (2009). “Kars ve Artvin İllerinde Hemşirelerin İş Ortamı İle İlgili Stresörleri ve Kullandıkları Başetme Yöntemlerinin İncelenmesi”. DEÜ Hemşirelik Yüksekokulu E-Dergi, C:2,S:4, İzmir, 155.
- Kantar, H. (2008). İşletmede Motivasyon. 1. Baskı, Kumsaati Yayın, İstanbul, 135.

- Karabay, M.E. (2014). İş Stresi İle Örgütsel Bağlılığın Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi: Bankacılık Sektörü Üzerine Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 6(1), 282-302.
- Karagül, S. (2015). Hastanede Monotonluk Sorunu ve Alınabilecek Önlemler. Yayınlanmış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Sağlık Kurumları İşletmeciliği, Uluslararası Sağlık Yönetimi ve Stratejileri Araştırma Dergisi, 61-62.
- Karcıoğlu, F. (2001). Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi İlişkisi. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 15 (1-2), 265-283.
- Kaya, A. ve Kaya, Y. (2007). “Küçük ve Orta Boy İşletme Yöneticilerinin Stres Kaynaklarını Tespit Etmeye Yönelik Kayseri İlinde Bir Araştırma”. Erciyes Üniversitesi SBE Dergisi, C:1, S:23, Kayseri, 48.
- Keenan, K. (1999). Stresle Başa Çıkma. (Çev. S. Aydın), 22.
- Keskin, B. (2014). Kilmann ve Quinn & Cameron Modeline Göre Örgüt Kültürü ile İş Tatmini İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. Y.L.T., Marmara Üniversitesi, S.B.E., İstanbul, 10-14.
- Khazanci, Sh., Lewis, M. W. ve Boyer, K.K. (2007). “Innovation-supportive culture: The Impact of Organizational Values on Process Innovation”. *Journal of Operations Management*, 25.
- Kırel, Ç. (1993). Örgütsel Stres Yönetimi. Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, C: X1. S.1-2. Eskişehir, 159-160.
- Kişioğlu, A.N., Öztürk, M., Uskun, E. ve Kırbıyık, S. (2002). “Bir Üniversite Hastanesi Sağlık Personelinde Kesici Delici Yaralanma Epidemiyolojisi ve Korunmaya Yönelik Tutum ve Davranışlar”. *Türkiye Klinikleri Tıp Bilimleri Dergisi*, C:22, S:4, Ankara, 390-391.
- Klarreich, S.H. (1996). *Stressiz Çalışma Ortamı*. Güngör, Bengi (Çev.), Yönetim 1. Kitap, Öteki Yayınevi, Ankara, 61.
- Konuk, M. (2006). İşletmelerde Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerine Etkisi. Yüksek Lisans Tezi, S.Ü., S.B.E., 32.

- Kozlu, C. (1986). Kurumsal kültür. Defne Yayıncılık ve Tanıtım Limited Şirketi, İstanbul, 139-150.
- Köknel, Ö. (1989). Çağımızın Hastalığı Stres. Milliyet Yayınları, İstanbul, 45-47.
- Kreitner, R. ve Kinicki, A. (2001). Organizational Behavior. 5th ed. New York: Irwin/Mc-Graw Hill
- Kulvinskienė, V.R. & Šeimienė, E.S. (2009). Factors of organizational culture change. Vilnius University Ekonomika, Vol.87, 27-43.
- Kurt, G. (2011). Adana Kemal Serhadlı Polis Meslek Yüksekokulu Öğrencinin Stesle Başa Çıkma Düzeylerinin İncelenmesi. Y.Y.L.T., Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 4-5.
- Luthans, F. (1992). Organizational Behavior. Mcgraw Hill Inc., Sixth Edition: New York, 404.
- Magnuson, J. (1990). "Stress Management". Journal of Property Management, (May-June) V.55, No.3, 24.
- McGrath, J. E. (1976). Stress and behavior in organizations. In M. D. Dunnette (Ed.), Handbook of industrial and organizational psychology. Chicago: Rand McNally, 1351-1397.
- Mintzberg, H. ve Quinn, J.B. (1996). The Strategy Process: Concepts, Contexts, Cases. New Jersey:Prentice-Hall, 332.
- Moorhead, G. ve Griffin R. W. (1992). Organizational Behavior. 3. B., Houghton Mifflin Company, Boston, 463.
- Mutlu, E. (1999). Uluslararası İşletmecilik. Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 276.
- Nelson, D.L. ve Campbell, J.Q. (1997). Organizational Behavior. West Publishing Company, 115-120.
- Norfolk, D. (1989). İş Hayatında Stres. (Çev. L. Serdaroğlu), İstanbul, 173.
- Oktay, M. (1996). İletişimciler için Davranış Bilimlerine Giriş. Der Yayınları, İstanbul, 101.
- Okutan, M. ve Tengilimoğlu, D. (2002). "İş Ortamında Stres ve Stresle Başa Çıkma Yöntemleri: Bir Alan Uygulaması". Gazi Üniversitesi, İ.İ.B.F Dergisi, 15-42.

- Ozankaya, Ö. vd (1983), Davranış Bilimlerine Giriş, 2. Baskı, AÜ Yay. No:18, Ankara.
- Öcal. A. (2010). Sağlık Çalışanlarında İş Sağlığı ve Güvenliği. Y.Y.L.T., Beykent Üniversitesi, S.B.E. İstanbul, 95.
- Ögel, K. (2007). “Alkol ve Madde Bağımlılığında Damgalanma”. Stigma Ruhsal Hastalıklara Yönelik Tutumlar ve Damgalanma, (Ed.O. Taşkın), İzmir, 181.
- Özbek, A. (2008). İşgören güçlendirme ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin işletme içi birimler ve demografik faktörler açısından analizi. Gazi Üniversitesi, S.B.E, Y.Y.L.T, 40.
- Özer, M.A. (2011). 21. Yüzyılda Yönetim ve Yöneticiler. Nobel Yayıncılık, 2. Baskı, Ankara, 425-427.
- Özçiftçi, A., Ömürbek, V.ve Tekşen, O. (2005). “İnsan Davranışlarının İş Kazaları Üzerindeki Etkileri”. Zonguldak Karaelmas Üniversitesi İİBF Teknoloji Dergisi, C:8, S:2, Zonguldak, 196.
- Özgen, E. (2003).“ İletişim ve Liderlik”. İletişim Dergisi, Sayı 18, 99–119.
- Özgür, B. (2011). Yönetim Tarzları ve Etkileri. Maliye Dergisi, Sayı 161, Temmuz – Aralık, 220.
- Özkalp, E. (1989). “Örgütlerde Stres”. Anadolu Üniversitesi İİBF Dergisi, C:7, S:1, Eskişehir, 163.
- Özkalp, E. ve Kırel, Ç. (2001). Örgütsel Davranış. Anadolu Üniversitesi Eğitim, Sağlık Ve Bilimsel Araştırma Çalışma Vakfı Yayınları No: 111: Eskişehir.
- Öztürk, U. ve Demir, C. (2011). Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama. D.E.Ü., İ.İ.B.F. Dergisi,Cilt:26, Sayı:1, 17-41.
- Pedersen, P. B. ve Ivey, A. (1993). Culture-centered counseling and interviewing skills. A practice guide. London: Praeger Publishers.
- Pehlivan, İ. (2000). Yönetimde Stres Kaynakları. Pegem Yayınları, Ankara: 1995. İş Yaşamında Stres. Pegem Yayınları, 1. Baskı. Ankara, 25-26.
- Pehlivan, İ. (2000). İş Yaşamında Stres. Pegem Yayınları, Ankara 21.
- Pettigrew, A. (1979). “On Studying Organizational Cultures”, Administrative Science Quarterly. Vol.23, No.4, 570-581.

- Polat, E. (2003). "Örgütsel Değişim ve Örgütsel Değişimde Örgüt Kültürünün Yeri ve Önemi". Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, SBE, 13.
- Refik, Ğ. (1995). Organizasyon Kültürü Üzerine. Sızınrtı dergisi, 199.
- Robbins, S.P. (1996). Organizational Behavior. Prentice Hall Inc., Seventh Edition: Usa, 596.
- Sabuncuoğlu, Z. (2005). İnsan Kaynakları Yönetimi. Bursa, 184-186.
- Sabuncuoğlu, Z. (2001). İşletmelerde Halkla İlişkiler. 5. Baskı, Bursa: Ezgi, 43.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (2008). Örgütsel Psikoloji. Bursa, 249.
- Saçlı, Ç, (2011). Otel İşletmelerinde Tükenmişlik Sendromu: Konya İli Örneği. Y.Y.L.T., Selçuk Üniversitesi S.B.E., Konya, 4-8.
- Salama, A. (1994). Cultural Change and Managerial Careers. Personnel Review, Vol: 23, No: 3, 21-22.
- Saldanlı, A. (2012), "Likidite Ve Karlılık Arasındaki İlişki-İMKB 100 İmalat Sektörü Üzerine Ampirik Bir Çalışma". S.D.Ü., S.B.E Dergisi, Yıl: 2012/2, Sayı:16, ss. 167-176
- Saygılı, S. (1996). Strese Son. İstanbul, 10-11.
- Schein, E. H. (2004). Organizational Culture and Leadership.3rd edition, USA: Jossey-Bass, 25.
- Schermerborn J.R., Hunt, J.G., ve Osborn, R.N. (1988). Managing Organizational Behavior. Third Edition, New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Schwartz, H. ve Davis, S. (1981). Matching Corporate Culture and Business Strategy. Organizational Dynamics, 10/1, Cambridge University Pres, 33.
- Shahin, A.I. ve Peter L.W. (2004). Leadership in The Context of Culture. The Leadership & Organization Development Journal, Vol. 25, No. 6, 509.
- Soysal, A. (2009). Farkli Sektörlerde Çalışan İşgörenlerde Örgütsel Stres Kaynakları: Kahramanmaraş ve Gaziantep'te bir Araştırma. S.D.Ü., I.I.B.F. Dergisi, 333-359.

- Soysal A. (2009. ) “İş Yaşamında Stres”. Çimento İşverenler Dergisi, C:23, S:3, İstanbul, 29.
- Sökmen, A. (2005). Konaklama İşletmelerinin Yöneticilerinin Stres Nedenlerinin Belirlenmesinde Cinsiyet Faktörü: Adana’da Ampirik Bir Araştırma. Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi, Güz, 1-5.
- Steinhoff & Owens, Towards R.G. (1989). A theory of Organizational Culture. Journal of Educational Administration, Vol 27, No: 3, 17-18.
- Sunmaz, F. (2001). Örgütsel Stres ve Basa Çıkma Yöntemleri (Sakarya II Örneği). Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya: Sakarya Üniversitesi S.B.E.
- Şimşek, Ş. (2002). Yönetim ve Organizasyon. Konya, 318.
- Şimşek, Ş., Akgemci, T. ve Çelik, A. (2003). Davranış Bilimlerine Giriş. 3. B., Adım Matb., Konya, 260.
- Şişman, M. (1994). Örgüt Kültürü: 1 Merkezindeki İlkokullarda Bir Araştırma. Anadolu Üniversitesi, Yayınları, No.732, Eskişehir, 146-147.
- Şişman, M. (2007). Örgütler ve Kültürler, Örgüt Kültürü. Osmangazi Üniversitesi, Pegem Yayınları, Eskişehir, 153.
- Taştan, S. (2004). Yönetim ve İnsan Kaynakları Yönetimi. İstanbul, 15.
- Terpsta, V. ve Sarathy, R. (1997). International Marketing Management. The Dryden Press, USA, 96.
- Terzi, A.R. (2000). Örgüt Kültürü. Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 54-55.
- Tezcan, M. (1997.) Kişiliği ve Kültür-Kişilik İlişkileri. Ankara, s:11.
- Thong, J.Y.L. ve Yap, Ch. (2000). “Information Systems And Occupational Stress: A Theoretical Framework”. Omega The International Journal Of Management Science, 28.
- Tiryaki, T. (2005). Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri. Y.L.T., Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi, S.B.E., İşletme Anabilim Dalı, 48.
- Torrington, D. ve Hall, L. (1987). Personnel Management; A New Approach. Prentice Hall- Englewood Cliffs, New Jersey, 360-361.

- Torun, A. (1997). Stres ve Tükenmişlik, Endüstri ve Örgüt Psikolojisi. Türk Psikologlar ve Kal-der Yayınları, 2.Baskı, Ankara, 43-44.
- Tosi, H.L., John R.R. ve Carroll, S.J. (1996). Managing Organizational Behavior. Harper And Row Inc, USA, 369.
- Tozkoparan, G. ve Susmuş, T. (2001). Üretim ve Hizmet Sektörü işletmelerinde Örgüt Kültürüne Karşılaştırmalı bir Uygulama. Ege Üniversitesi, İ.I.B.F., Ege Akademik Bakış, 203.
- Tutar, H. (2000). Kriz ve Stres Ortamında Yönetim. Hayat Yayıncılık, İstanbul.
- Tutar, H. (2004). İşyerinde Psikolojik Şiddet Sarmalı: Nedenleri ve Sonuçları. Yönetim Bilimler Dergisi, 10-11.
- Unutkan, G.A. (1995). İşletmelerin Yönetimi ve Örgüt Kültürü. Türkmen Kitabevi, Ankara, 120.
- Uzunçarşılı, Ü., Toprak, M. ve Ersun, O. (2000). Sirket Kültürü ve İş Prensipleri. İstanbul Ticaret Odası yayınları, 7.
- Ülgen, H. ve Mirze, S.K. (2010). İşletmelerde Stratejik Yönetim. İstanbul, 84.
- Ünsalan, E. ve Şimşeker, B. (2006). İnsan Kaynakları Yönetimi. Ankara, 69.
- Vogds, J. C. (2001). Perceptions of organizational values and culture at various levels of an organization. The Graduate College University of Wisconsin-Stout, A research paper, Submitted in partial fulfillment of the requirements for the master of science degree in training and development, 60.
- Vural, A., Coşkun, B. ve Coşkun, G. (2007). Örgüt Kültürü. 1. Basım, Nobel Yayın, Ankara, 35.
- Vural, A. (2005). Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim. 2. Baskı, İletişim Yayınları, İstanbul, 89-91.
- Yahyagil, M.Y. (2004). Denison örgüt kültürü ölçme aracının geçerlik ve güvenilirlik çalışması: Ampirik bir uygulama. İstanbul Üniversitesi, İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi, No: 47, İstanbul, 53-76.
- Yaycı, L. (2017). Grupla Psikolojik Danışmada Direnç: Önleme ve Müdahale Yolları. Yayınlanmış Yüksek lisans tezi, Giresun Üniversitesi Eğitim Fakültesi, Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi, 995-999.

- Yeniçeri, Ö. ve Demirel, Y. (2004). Teknolojik Değişimin Örgüt Kültürü Üzerine etkisi. Standard Dergisi, 55.
- Yıldırım, İ. (1991). “Stres ve Stresle Başa Çıkmada Gevşeme Teknikleri”. Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, S:6, Ankara, 179-181.
- Yıldırım, F. (2016). Örgüt Kültürünün Yeniliğe Etkisinde Personel Güçlendirmenin Biçimlendirici Rolü. Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi 18/2, 426-453.
- Yılmaz, A. ve Ekici, S. (2006). “Örgütsel Yaşamda Kamu Çalışanlarının Örgütsel Stres Kaynakları Üzerine Bir Araştırma”. SDÜ İİBF Dergisi, C:11, S:1, Isparta, 35.
- Yılmaz, A. ve Ekici, S. (2003). “Örgütsel Yaşamda Stresin Kamu Çalışanlarının Performansına Etkileri Üzerine Bir Araştırma”. Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi, C:2, S:10, Manisa, 6.
- Yılmaz, A. ve Eroğlu, C. (2008). Davranış Bilimleri ve Örgütsel Davranış. Detay Yayıncılık, Ankara.
- Yoldaş, M. A. (2006). Uluslararası pazarlama faaliyetlerini etkileyen kültürel faktörler: Afganistan’da faaliyet gösteren Türk işletmeleri.
- Yurtsever, H. (2009). Kişilik Özelliklerinin Stres Düzeyine Etkisi ve Stresle Başa Çıkma Yolları: Üniversite Öğrencileri Üzerine Bir Araştırma. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, D.E.Ü., S.B.E., 61-62.
- Yüksel, Ö. (1998). İnsan Kaynakları Yönetimi. Ankara, 144.
- Zel, U. (2001). Yönetim ve Organizasyon. Ankara, 430.
- Wellman, J. L. (2009). Organizational Learning: How Companies and Institutions Manage and Apply Knowledge. New York: Palgrave Macmillan, 57.
- <http://www.freehealth.com/UserFiles/File/The-Cost-of-Absenteeism.pdf>(16.03.2009).
- Erdoğan, N. (2006).Yeni Kariyer Yaklaşımları ve Kariyer Değerlerindeki Değişim. <http://www.iky.com.tr/> (30.09.2006).
- IdentificationofMobbingActivities, <http://www.leymann.se/English/00003E.HTM>. (Erişim:01.05.2004).

## EKLER

### Ek-1: Anket (Gürcüce)

ძვირფასო მონაწილე

ეს ანკეტა 19 მაისის უნივერსიტეტის სოციალურ მეცნიერებათა ფაკულტეტის მენეჯმენტის მაგისტრის პროგრამის ფარგლებში მიმდინარე “ორგანიზაციული კულტურის ორგანიზაციული სტრესზე გავლენა: საქართველოს სახელმწიფო კლინიკის კვლევა” სახელწოდების სამაგისტრო თემის მიზნით იქნა შედგენილი. თქვენს მიერ გაცემული ინფორმაცია მხოლოდ აკადემიური მიზნებისთვის იქნება გამოყენებული და თქვენი ვინაობა არ იქნება გამჟღავნებული. დახმარებისა და მხარდაჭერისთვის წინასწარ მადლობას გიხდით

პროფესორი: თუბა ბეკიში: სოც. მეცნიერებათა ფაკულტეტი, მენეჯმენტი

სოფო ჩიკვაიძე: სოციალურ მეცნიერებათა ფაკულტეტი, მენეჯმენტი

**პირველი ნაწილი**

თქვენთვის სასურველი პასუხის გასაცემად გრაფა აღნიშნეთ “X” ნიშნით

**ზოგადი ინფორმაცია:**

სქესი: მამრობითი ( ) მდედრობითი ( )

ასაკი : 20-30 ( ) 31-40 ( ) 41-50 ( ) 51+ ( )

განათლების საფეხური : საშუალო ( ) პროფესიული ( ) ბაკალავრი ( )  
მაგისტრი ( ) დოქტორანტურა ( )

მუშაობის ხანგრძლივობა : 1-5 ( ) 6-10 ( ) 11-15 ( ) 16-20 ( ) 21-25 ( )  
26+ ( )

ორგანიზაციაში დაკავებული თანამდებობა:

ა. საავადმყოფოს დირექტორატი : საავადმყოფოს დირექტორი,  
ადამიანური რესურსების მენეჯერი, მარკეტინგის მენეჯერი, ბუღალტერი,

ტექნიკური მომსახურების მენეჯერი, შესყიდვების მენეჯერი, დაზღვევის მენეჯერი, მოკავშირე დაწესებულებიდან პასუხისმგებელი პირი, ხარისხის მართვის მენეჯერი, პაციენტთა უფლებადამცველი პირი და სხვები, ( )

ბ. მთავარი ექიმი და მასზე დაქვემდებარებული პირები: ფსიქოლოგი, დიეტოლოგი, აფთიაქარი და არქივის თამაშრომელი, ( )

გ. ექიმი, ( )

დ. ექთანი, ( )

ე. პაციენტთა მომსახურების დეპარტამენტი: მთავარი მენეჯერი, პაციენტის მიღება, პაციენტის რეგისტრაცია, დაწვენა, გამოწერა, მომსახურების საფასურის განსაზღვრა, სადაზღვევო პირი, ( )

ვ. დამხმარე მომსახურება: დამსუფთავებელი პერსონალი, ტექნიკური პერსონალი, დაცვა, მძღოლი, მზარეული და დამხმარეები, ( )

ზ. ადვოკატი, ( )

თ. სხვა (მიუთითეთ.....).

ხელფასის ოდენობა (ლარი) : 250-750 ( ) 751-1250 ( ) 1251-1750 ( ) 1751-2250 ( ) 2251+ ( )

**მეორე ნაწილი**

<p><i>ორგანიზაციულ კულტურასთან</i> დაკავშირებული კითხვებს უპასუხეთ გვერდით მოცემული გრაფიკით</p>	სრულიად არ	არ ვეთანხმები	ვერ გადავწყვიტე	ვეთანხმები	სრულიად
სამუშაო ადგილზე, სამუშაო რგოლში რისკის რ...					

ნაწილის გადაცემა ხდება მომუშავეებზე					
სამუშაო ადგილზე ხდება მომუშავეების კარიერ განვითარებისა და წინსვლის ხელშეწყობა					
სამუშაო ადგილზე ხდება ახალი მიდგო ინიციატივების მხარდაჭერა და სტიმულირება					
სამუშაო ადგილზე დამოუკიდებ გადაწყვეტილების მიღება და შესაბამისი მოქმედება თავისუფლების გრძ მმატებს					
სამუშაო ადგილზე მმართველობითი რგ თანამშრომლების შენიშვნებს ითვალისწინებს					
სამუშ.ადგილზე გადაწყვეტილებების მ თანამშრომ. ერთად ხდება					
თანამშრომლებს შორის არსებობს ძლიერი კავ და ურთიერთგაგება					
სამუშ. ადგილზე ხდება პერსონალის ჯგუფ მუშაობის სტიმულირება					
ორგანიზაციის შექმნასთან, მის წარსულ დაკავშირებული ლეგენდების, თქმულებების ახალი თანამშრომლებზე მოყოლ გადაცემა ხდება					

პერსონალის მხრიდან ხდება ორგანიზაციის მიზნების, წესების, რწმენების გაზიარება და გათავისება					
სამუშაო ადგილზე ხდება ადგილობრივი პასუხისმგებლობის შესახებ ინფორმაციის წინასწარი გაცნობა					
ორგანიზაციის ყველა პერსონალი ფორმალურ ინფორმაციას ორგანიზაციაში მიმდინარე პროცესის შესახებ					
ახალი პერსონალის აყვანისას, პირველი ურთიერთობებზე მეტი მნიშვნელობა კანდიდატის უნარებსა და მოხერხებულობას ენიჭება					
თამაშობის დაშვებული შეცდომების მიმართ მმართველობითი რგოლი იჩენს შემწყნარებლობას					
სამუშაო ადგილზე ხდება პერსონალის მუშაობის მაღალი შედეგების სტიმულირება					
სამუშაო დაწესებულება, ახალ გამოწვევებზე მუშაობის დროში ახდენს რეაგირებას და ცვლილებების მიმართ მოქნილია					

<p>ორგანიზაციულ სტრუქტურასთან დაკავშირებული კითხვებს უპასუხებთ გვერდით მოცემული გრაფების მიხედვით</p>	სრულიად არ	არ	ვერც დაფიქსირდა	ვეთანხმები	სრულიად
სამუშაო საათების ხანგრძლივობა სტრუქტურის მიქმნის					
სამუშაოს მოსაწყენი მსვლელობა სტრუქტურის მიქმნის					
სამუშაო ადგილზე არსებული ხალხმრავლობა სტრუქტურის მიქმნის					
ხმაურიანი სამუშაო გარემო სტრუქტურის მიქმნის					
სამუშაო ადგილზე არსებული ცუდი განათება სტრუქტურის მიქმნის					
მუშაობის რთული გრაფიკი სტრუქტურის მიქმნის					
აპარატურისა და აღჭურვილობის არასაკმარისობა სტრუქტურის მიქმნის					
ხელფასის არასაკმარისობა სტრუქტურის მიქმნის					
კარიერული განვითარების შესაძლებლობა არასაკმარისობა სტრუქტურის მიქმნის					
ჩემგან არსებული მოლოდინების წინასწარ ცოდნა და არ განმარტება ა სტრუქტურის მიქმნის					
შრომის ხელშეკრულებაში არსებული შეუსაბამობები სტრუქტურის მიქმნის					
მენეჯერების მხრიდან სტიმულირების არარსებობა					

სტრესს მიქმნის					
უფლებამოსილების არასაკმარისობა სტრესს მიქმნის					
აღებულ პასუხისმგებლობაში გაურკვეველ სტრესს მიქმნის					
მნიშვნელოვანი გადაწყვეტ. მიღება ვალდებულება სტრესს მიქმნის					
უფლებამ. და პასუხისმგებ. განუმარტებულობა სტრესს მიქმნის					
პერსონალის შეფასებაში არასამართლი სტრესს მიქმნის					
სამუშაოს მცირე დროში შესრულ ვალდებულება სტრესს მიქმნის					
უნარების სამუშაოზე მთლიანად ვერ გამოყენება სტრესს მიქმნის					
გაწეული შრომის სანაცვლოდ შესაბამისი გასამრჯელოს ვერ მიღება სტრესს მიქმნის					
სხვადასხვა პიროვნების მხრიდან ჩვენთან სხვადასხვა მოლოდინების ქონა სტრესს მიქმნის					
სამუშაო ადგილზე არსებულ საერთო წეს-მორჩილების აუცილებლობა სტრესს მიქმნის					
ჩემი პროფესიის არაპოპულარობა სტრესს მიქმნის					

ჩემს მიერ მიღებული გადაწყვეტილებების წარმოშობილი პასუხილმგებლობა სტრესს მიქმნის					
სამუშაო ადგილზე საქმიანობის განხორციელებას კვალდაკვალი ყოველთვის ობიექტური გადაწყვეტილებების მიღების ვალდებულება სტრესს მიქმნის					
არამშვიდი სამუშაო გარემო სტრესს მიქმნის					
სამუშაოს თანამშრომლებთან შეუთავსებლობა სტრესს მიქმნის					
მმართველობითი რგოლის პერსონალთან შეუთავსებლობა სტრესს მიქმნის					
ქვედა რგოლის პერსონალთან შეუთავსებლობა სტრესს მიქმნის					
მომხმარებელთა უსამართლო მოთხოვნები მათი უარყოფითი რეაქციები სტრესს მიქმნის					
სამუშაო წრის მეგობრებთან საერთო ინტერესების არარსებობა სტრესს მიქმნის					
სამუშაო გარემოში ჭორაობა სტრესს მიქმნის					
სამუშაოს მოთხოვნებისა და ჩემი პიროვნულ					

შეუსაბამობა სტრესს მიქმნის					
უხასიათობა სტრესს მიქმნის					
სამუშაო წრის მეგობრების საერთო პოლიტიკის შეხედულებების არ გაზიარება და მათი სხვადასხვაობა სტრესს მიქმნის					



## **Ek-2: Anket (Türkçe)**

Sayın Katılımcı;

Bu anket formu Ondokuz Mayıs Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalında, Yüksek Lisans Programında yürütülmekte olup “Örgütsel Kültürün Örgütsel Stres Üzerine Etkisi: Gürcistan Devlet Hastanesinde Bir Araştırma” tez çalışması kapsamında hazırlanmıştır. Elde edilen veriler sadece akademik çalışma için kullanılacak olup bilgileriniz ile kimliğiniz kesinlikle gizli tutulacaktır. Yardımlarınız ve desteğiniz için şimdiden teşekkür ederiz.

Dr. Öğretim Üyesi Tuba BEKİŞ (OMÜ, İİBF, İşletme Bölümü,  
tubabekis@omu.edu.tr)

Sopio CHIKVAİDZE (OMÜ, SBE, İşletme Anabilim Dalı,  
sopochikvaidze1992@gmail.com)

## BİRİNCİ BÖLÜM

### *Genel Bilgiler*

*Aşağıda sizin için geçerli olan bilginin sağındaki parantezin içini “X” ile işaretleyiniz.*

Cinsiyet : Bay ( ) Bayan ( )

Yaş : 20-30 ( ) 31-40 ( ) 41-50 ( ) 51+ ( )

Eğitim Durumu : Lise ( ) Yüksekokul ( ) Üniversite ( ) Yüksek Lisans ( )  
Doktora ( )

Kurumda Çalıştığınız Süre : 1-5 ( ) 6-10 ( ) 11-15 ( ) 16-20 ( ) 21-25 ( )  
26+ ( )

Kurumda Elde Ettiğiniz Ücret : 500-1500 TL ( ) 1501-2500 TL ( ) 2501-3500 TL ( )  
3501-4500 TL ( ) 4501+( )

Kurumdaki Pozisyonunuz

a.Hastane Müdürü( )

b.Hastane Müdürlüğünde Yönetici ( ) : Hastane Müdürü, İnsan Kaynakları Müdürü,  
Satın alma Müdürü, Bilgi Sistemleri Müdürü, Mali İşler Sorumlusu, Teknik  
hizmetleri Müdürü, Pazarlama Müdürü, Faturalama SGK Müdürü, Uluslararası  
Misafir Hizmetleri Müdürü, Otecilik ve Destek Hizmetleri Müdürü, Çağrı Merkezi  
Sorumlu, Anlaşmalı Kurumlar Sorumlusu, Muhasebe Müdürü ve Yardımcıları vb,...

c. Başhekim( )

d.Başhekim yardımcısı( )

e. Hekim( )

f. Başhekimlikte Yönetici ( ) : Biyomedikal Müdürü, Hasta Hakları Sorumlusu, Kalite  
Yönetim Sorumlusu vb...

e. Başhekimlikte çalışan (belirtiniz):

Eczacı( ), Psikolog( ), Diyetisyen( ), Resmi İşler ve Ruhsatlandırma Uzmanı( ), Arşiv Görevlisi( )

f. Hasta Bakım Hizmetleri (belirtiniz)

Hasta Bakım Hizmetleri Müdürü( ), Açık ve Kapalı Alan Sorumlu Hemşireleri( )

g. Misafir Hizmetleri( ): Uluslararası Hasta Merkezi ve Tercümanlar, Hasta Danışmanları, Hasta Kayıt, Hasta Yatış, Taburculuk, Fiyatlandırma, Rapor Bürosü, Sağlık Sigorta Birimi vb...

h. Destek Hizmetleri ( ): Temizlik Personeli, Teknik Personeli, Güvenlik, Şöför, Aşçı ve Yardımcıları vb...

ı. Diğer (belirtiniz:.....)

## İKİNCİ BÖLÜM

	<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	<b>Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum</b>	<b>Katılıyorum</b>	<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>
<i>Örgüt Kültürü'ne yönelik ifadelere katılma derecenizi, kutucuklardan size uygun olanını işaretleyerek belirtiniz</i>				
Çalıştığım kurumda çalışanlara orta düzeyde risk yüklenme konusunda inisiyatif tanınır.				
Çalıştığım kurumda çalışanlara kariyerlerindeki gelişme ve ilerleme yolunda fırsatlar sunulur.				
Çalıştığım kurumda yeni yaklaşım, yeni fikirler ve değişim teşvik edilir.				
Çalıştığım kurum çalışanlara bağımsız olarak karar alabilme ve hareket edebilmeyi sağlayacak şekilde				

serbestlik hissi verir.					
Çalıştığım kurumda yönetim eleştiriye açıktır.					
Çalıştığım kurumda, çalışanlarla birlikte karar verme yaklaşımı esas alınır.					
Çalışanlar arasında güçlü bir iletişim vardır.					
Çalıştığım kurumda çalışanlar birbirleri ile işbirliği içinde çalışmaya teşvik edilir.					
İşletmenin geçmişine ilişkin anılar, öyküler, olaylar işletmemize yeni katılan çalışanlar tarafından bilinir.					
İşletmenin amaçları, kuralları, inançları bütün çalışanlar tarafından benimsenmektedir.					
Çalıştığım kurumda roller ve sorumluluklar çalışanların ne yapacaklarını bilmelerini sağlayacak şekilde tanımlanmıştır.					
İşletmedeki işleyiş ve uygulamalar herkes tarafından çok iyi bilinir.					
Çalıştığım kurumda işe alım ve terfilerde kişisel ilişkilerden çok yetenek ve beceriye önem verilir.					
Çalıştığım kurumda çalışanların yaptıkları hataya karşı tolerans gösterilir.					
Çalıştığım kurumda çalışanlar yüksek performans göstermeleri yolunda teşvik edilir.					
Çalıştığım kurum yeni koşul ve durumlara anında cevap verebilecek şekilde esnekliğe sahiptir.					

<p><i>Örgütsel Stres'e yönelik ifadelere katılma derecenizi, kutucuklardan size uygun olanını işaretleyerek belirtiniz</i></p>	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Çalışma saatinin uzun olması bende stres oluşturuyor.					
İşin sıkıcı olması bende stres oluşturuyor					
İş yerinin kalabalık olması bende stres oluşturuyor					
Çalışma ortamının gürültülü olması bende stres oluşturuyor					
İşyerinde kötü aydınlatma bende stres oluşturuyor					
İş yükünün ağır olması bende stres oluşturuyor					
Kullanılacak araç ve gereç yetersizliği bende stres oluşturuyor					
Ücretin yetersizliği bende stres oluşturuyor.					
Yükselme imkanımın azlığı bende stres oluşturuyor.					
Benden beklentilerinin açık olmaması bende stres oluşturuyor.					
Mevzuatın karışık olması bende stres oluşturuyor.					
Yöneticilerin teşvik etmemesi bende stres oluşturuyor.					
Yetkilerin yetersiz olması bende stres oluşturuyor.					
Sorumlulukların endişe yaratması bende stres					

oluşturuyor.					
Önemli kararlar verme zorunluluğu bende stres oluşturuyor.					
Yetki ve sorumlulukların açık şekilde belirlenmemesi bende stres oluşturuyor.					
Personel değerlemede adaletsizlikler olması bende stres oluşturuyor.					
Beklenen işleri çok kısa bir sürede yapma zorunluluğu bende stres oluşturuyor.					
Yeteneklerin işte tam olarak kullanılamaması bende stres oluşturuyor.					
Çalışmaların karşılığını alamamak bende stres oluşturuyor.					
Farklı kişilerin benden farklı beklentiler içinde olması bende stres oluşturuyor.					
İş yerinde koyulan ortak kurallara uyma zorunluluğu bende stres oluşturuyor.					
Mesleğin statüsünün düşük olması bende stres oluşturuyor.					
Verilen kararların yarattığı vicdani sorumluluk bende stres oluşturuyor.					
Görev sırasında tarafsız kalma güçlüğü bende stres oluşturuyor.					
İş ortamının huzursuzluğu bende stres oluşturuyor.					
İş arkadaşları ile geçimsizlik bende stres oluşturuyor.					
Üstlerle anlaşmazlık bende stres oluşturuyor.					
Astlarla anlaşmazlık bende stres oluşturuyor.					
Müşterinin haksız talepleri ve tepki biçimleri bende					

stres oluşturuyor.					
İş arkadaşları ile ortak ilgilerin bulunmaması bende stres oluşturuyor.					
İşyerinde dedikodu yapılması bende stres oluşturuyor.					
İş ile kişiliğiniz arasında uyumsuzluk bende stres oluşturuyor.					
Moral bozukluğu bende stres oluşturuyor.					
İş arkadaşları ile politik görüş farklılığı bende stres oluşturuyor.					

## ÖZGEÇMİŞ

<b>Ad</b>	Sopio	<b>Soyadı</b>	Chikvaidze
<b>Doğum Yeri</b>	Batum	<b>Doğum Tarihi</b>	06.10.1992
<b>Uyruğu</b>	Gürcistan		
<b>E – Mail</b>	<a href="mailto:Sopochikvaidze1992@gmail.com">Sopochikvaidze1992@gmail.com</a>		

<b>Eğitim Düzeyi</b>	<b>Mezun Olduğu Okulun Adı</b>	<b>Mezuniyet Yılı</b>
<b>Lisans</b>	Batum Üniversitesi	2015
<b>Lise</b>	Batum 16 Numaralı Lisesi	2011

<b>Yabancı Diller</b>	<b>Okudunuğunu Anlama</b>	<b>Konuşma</b>	<b>Anlama</b>
<b>Türkçe</b>	İyi	İyi	İyi
<b>İngilizce</b>	Orta	Orta	Orta
<b>Rusça</b>	Orta	Orta	Orta