

T.C.  
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**STRESİN İŞGÜCÜ VERİMLİLİĞİ ÜZERİNE ETKİSİ:  
BİR UYGULAMA**

İŞLETME ANABİLİM DALI  
İŞLETME BİLİM DALI  
YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan  
Hüseyin ULUKAYA

Tez Danışmanı  
Dr.Öğr. Üyesi Canan TİFTİK

İSTANBUL-2019



## TEZ TANITIM FORMU

**ADI SOYADI** : Hüseyin Ulukaya  
**TEZİN DİLİ** : Türkçe  
**TEZİN ADI** : Stresin, içgücü verimliliği üzerine etkisi üzerine: Bir Uygulama  
**ENSTİTÜSÜ** : Sosyal Bilimler Enstitüsü  
**ANABİLİM DALI** : İşletme  
**TEZİN TÜRÜ** : Yüksek Lisans  
**TEZİN TARİHİ** : 14/06/2019  
**SAYFA SAYISI** : 101  
**TEZ DANIŞMANI** : Dr. Öğr. Üyesi Canan Tiftik  
**DİZİN** : Stres, Verimlilik  
**TÜRKÇE ÖZET** : Stres kavramı, verimlilik kavramı, stresin iç gücü verimliliği etkisi üzerine bir alan çalışması yapılmıştır. Alan araştırması olarak İstanbul Anadolu Adliyesi'nde çalışan yardımcı yargı personeli seçilmiştir. Hazırlanan anket ile stres düzeyi, verimlilik düzeyi tespit edilerek, elde edilen veriler yorumlanarak, sonuçlar elde edilmiş, önerilerde bulunulmuştur.  
**DAĞITIM LİSTESİ** :1-İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsüne  
2-YÖK Ulusal Tez Merkezine

Hüseyin ULUKAYA

T.C.  
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**STRESİN İŞGÜCÜ VERİMLİLİĞİ ÜZERİNE ETKİSİ:  
BİR UYGULAMA**

İŞLETME ANABİLİM DALI  
İŞLETME BİLİM DALI  
YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan  
Hüseyin ULUKAYA

Tez Danışmanı  
Dr.Öğr. Üyesi Canan TİFTİK

İSTANBUL-2019

## **BEYAN**

Bu tezin hazırlanmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğu, kullanılan verilerde herhangi tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez olarak sunulmadığını beyan ederim.

Hüseyin ULUKAYA

...../...../2019



**T.C.**  
**İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE**

Hüseyin Ulukaya "**Stresin İşgücü Verimliliği Üzerine Etkisi: Bir Uygulama**" adlı tez çalışması, jürimiz tarafından İşletme Anabilim Dalı İşletme Bilim Dalında YÜKSEK LİSANS tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan

Dr. Öğr. Üyesi Canan TİFTİK  
(Danışman)

Üye

Dr. Öğr. Üyesi Kemal ERKİŞİ

Üye

Dr. Öğr. Üyesi Atilla HAZAR

ONAY Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım. ... / ... / 2019

Prof. Dr. İzzet GÜMÜŞ  
Enstitü Müdürü

## ÖZET

Bu çalışmanın amacı çalışanların stres düzeyleri ile verimlilik düzeylerini tespit etmek, bazı değişkenlerine göre farklılıkları incelemektir. Bunun için İstanbul Anadolu Adliyesi kalem (ofis) çalışanı memurlarının iş stres düzeyleri, işgücü verimlilik düzeyleri ve stres ile etkileşiminin olup olmadığı incelenmiştir.

Bireysel stres faktörleri, örgütsel stres faktörleri ayrıntılı olarak açıklanmış, verimlilik kavramı irdelenerek, stres ve verimlilik ilişkisi anlatılmıştır. Örgütsel stres kaynakları varlığı, uzun süre yüksek strese maruz kalan çalışanlar olumsuz etkilemekte, sağlığını bozmakta, iş gücü verimliliğinin düşmesine ve sonuçta işten ayrılmaya giden sürece neden olmaktadır. Aynı zamanda belirli oranda stresin var olmasında gerekmektedir. Bu olumlu stres, çalışanı başarıya odaklamakta, iş tatmini ve doyumunu sağlamakta, işgücü verimliliğini artırmaktadır. Bu nedenle stresin belirli bir seviyede optimum seviyede tutulması gerekmektedir.

Yapılan literatür araştırması ile stres ve verimlilik kavramı doğru zemine oturtularak, Kişisel Bilgiler (Demografik Özellikler), Çalıştığınız Kurumla İlgili Özellikler, Örgütsel Stres Kaynakları, Verimliliğe İlişkin Tutum Ölçeği, Stres İle Başka Çıkma başlıklarından oluşan, 5 grupta toplamda 74 sorudan oluşan anket hazırlanmıştır. Hazırlanan bu anket İstanbul Anadolu Adliyesi kalem (ofis) çalışanlarına uygulanmıştır. Toplamda 3153 kişi olan kalem (ofis) çalışanlarından 367 kişiye ulaşılmış, çalışanların her grup soru için yeterli ölçüde olmasına dikkat edilmiştir. Anket uygulaması sırasında yüz yüze mülakatlar da yapılmıştır. Sahadan elde edilen veriler SPSS programından yararlanılarak değerlendirilmiş ve yorumlanmıştır.

Araştırmanın sonucuna göre, çalışanların stres düzeylerinde, cinsiyet, medeni durum, sahip olduğu çocuk sayısı, hane geliri, çalıştığı birim, çalışma süresi, mesleki görevi, değişkenleri arasında anlamlı bir farklılaşma görülmemiştir. Aynı değişkenler arasında, cinsiyet, medeni durum, hane geliri, mesleki görevine göre çalışanların verimlilik düzeyinin anlamlı düzeyde farklılaşmadığı, çalışma süreleri ve sahip olduğu çocuk sayısına göre verimlilik düzeyine anlamlı bir farklılaşmanın olduğu görülmüştür.

**Anahtar Sözcükler:**Stres, Verimlilik

## SUMMARY

The aim of this study is to determine the stress levels and productivity levels of the employees and to examine the differences according to some variables. For this purpose, it has been investigated whether there is an interaction between job stress levels, labor productivity levels and stress of the civil servants working in Istanbul Anatolian Courthouse.

With the literature research, the concept of stress and productivity was placed on the right ground and a questionnaire consisting of 74 questions in 5 groups consisting of Personal Information (Demographic Characteristics), Organizational Stress Sources, Attitude Scale towards Efficiency, Stress and Other Quitting was prepared. This questionnaire was applied to the employees of Istanbul Anatolian Courthouse. In total, 367 people were reached from 3153 employees (Office workers), and attention was paid to ensure that the employees were sufficiently qualified for each group of questions. During the survey, face-to-face interviews were also conducted. Data obtained from the field were evaluated and interpreted using SPSS program.

According to the results of the study, there was no significant difference between the variables of gender, marital status, number of children, household income, working unit, working time, occupational duty and variables. Among the same variables, it was observed that the productivity level of the employees did not differ significantly according to gender, marital status, household income, occupational duty, and there was a significant difference according to the productivity level according to the working time and number of children.

**Key words :** Stress, Efficiency.



## İÇİNDEKİLER

	SAYFA
ÖZET.....	I
SUMMARY .....	II
İÇİNDEKİLER.....	III
KISALTMALAR LİSTESİ .....	IX
TABLolar LİSTESİ .....	X
ŞEKİLLER LİSTESİ .....	XII
ÖNSÖZ.....	XIII
GİRİŞ.....	1
BİRİNCİ BÖLÜM .....	2
STRES .....	2
1.1.STRES KAVRAMI .....	2
1.1.2. Stres Kaynakları .....	4
1.1.2.1. Bireysel Stres Kaynakları .....	4
1.1.2.2. Bireysel Stresin Belirtileri .....	8
1.1.2.3 Stresin Bedensel Belirtileri .....	9
1.1.2.4. Stresin Psikolojik Belirtileri .....	10
1.1.2.5. Stresin Bireysel Sonuçları .....	10
1.1.2.5.1. Stresin Fizyolojik Sonuçları .....	10
1.1.2.5.2. Stresin Psikolojik Sonuçları .....	11
1.2.ÖRGÜTSEL STRES KAYNAKLARI.....	12
1.2.1.Aşırı Veya Yetersiz İş Yükü Ve Zaman Baskısı .....	12
1.2.2.Tekdüze Çalışma Ve Monotonluk.....	13
1.2.3.Çalışma Ortamının Kötü Olması .....	14
1.2.4.Ekonomik Faktörler .....	14
1.2.5. Rol Çatışması Ve Rol Belirsizliği .....	14
1.2.6.Hiyerarşik Ve Merkezi Örgüt Yapıları .....	15
1.2.7.Vardiyalı Çalışma Düzeni .....	16
1.2.8. Değerlendirme Ve Kariyer Sorunları .....	16
1.2.9. Örgütte Kişilerarası İlişkiler Ve İş İlişkileri .....	17
1.2.10. Düşük Ücret Ve Gelir Adaletsizliği .....	17
1.2.11.Teknolojik Değişimler Ve Ekonomik Krizler Sonrası Artan İşsizlik...18	

1.2.12. Psikolojik Şiddet (Mobbing) .....	19
1.2.13. İş Ortamındaki Fiziksel Şartlardan (Gürültü, Aydınlatma, İklimlendirme, Tehlike Unsuru) Kaynaklanan Stres .....	19
1.2.14. Ulaşım Ve Çevreye İlişkin Stres .....	20
1.3. ÖRGÜTSEL STRESİN SONUÇLARI .....	20
1.3.1. İşe Devamsızlık Ve İşten Ayrılma .....	21
1.3.2. Performans Düşüklüğü .....	22
1.3.3. Yüksek İşgücü Devir Hızı .....	22
1.3.4. İş Kazaları .....	23
1.3.5. Yabancılaşma, Hırsızlık Ve Sabatoj .....	23
1.4. STRES YÖNETİMİ, STRESLE BAŞAÇIKABİLME .....	24
1.4.1. Bireysel Stres Yönetimi Ve Mücadele Teknikleri .....	25
1.4.1.1. Bedensel Hareket (Egzersiz) Spor .....	25
1.4.1.2. Gevşeme (Relaxation) .....	25
1.4.1.3. Biyolojik Geri Besleme (Biofeedback) .....	26
1.4.1.4. Meditasyon, Yoga Felsefesi .....	27
1.4.1.5. Dua Ve İbadet .....	28
1.4.1.6. Zaman Yönetimi .....	28
1.4.1.7. Hobiler, Dışa Dönüklük Ve İletişim Kurma .....	29
1.4.1.8. Masaj .....	29
1.4.2. Örgütsel Stres Yönetimi .....	29
1.4.2.1. İşgörenlerin Rollerinin Belirlenmesi Ve Çatışmaların Azaltılması .....	30
1.4.2.2. Destekleyici Bir Örgüt İkliminin Oluşturulması .....	30
1.4.2.3. Katılımlı Yönetim .....	31
1.4.2.4. İş Zenginleştirilmesi .....	32
1.4.2.5. Sosyal Destek Sağlama .....	32
1.4.2.6. Fiziksel Çalışma Koşullarının İyileştirilmesi .....	32
1.4.2.7. Kariyer Planlama Ve Geliştirme .....	33
1.4.2.8. Eğitim .....	34
1.4.2.9. Aşırı İş Yükünün Azaltılması .....	34
<b>İKİNCİ BÖLÜM .....</b>	<b>35</b>
<b>VERİMLİLİK .....</b>	<b>35</b>
2.1. VERİMLİLİK KAVRAMI TANIMI .....	35
2.2. VERİMLİLİK TÜRLERİ .....	36

2.2.1. Toplam Verimlilik.....	36
2.2.2. Kısmi Verimlilik.....	37
2.2.2.1. İşgücü Verimliliği.....	37
2.2.2.2. Sermaye Verimliliği.....	38
2.2.2.3. Hammadde Verimliliği.....	38
2.2.2.4. Teknoloji Verimliliği.....	38
2.3. VERİMLİLİĞİ ETKİLEYEN OLGULAR.....	38
2.3.1. Verimliliği Etkileyen İç Faktörler.....	40
2.3.1.1. Kati Faktörler.....	40
2.3.1.1.1. Ürün.....	41
2.3.1.1.2. Fabrika Ve Tehçizat.....	41
2.3.1.1.3. Kullanılan Teknolojiler.....	41
2.3.1.1.4. Malzeme Ve Enerji.....	41
2.3.1.2. Esnek Faktörler.....	42
2.3.1.2.1. İnsan Faktörü.....	42
2.3.1.2.2. Örgüt Ve Sistemler.....	42
2.3.1.2.3. İş Metodları.....	43
2.3.2. İşletme Verimliliği Etkileyen Dış Faktörler.....	43
2.3.2.1. Yapısal Düzenlemeler.....	43
2.3.2.1.1. Ekonomik değişimler.....	44
2.3.2.1.2. Demografik Ve Sosyal Değişim.....	46
2.3.2.2. Doğal Kaynaklar.....	46
2.3.2.2.1. İnsangücü.....	46
2.3.2.2.2. Arazi.....	47
2.3.2.2.3. Enerji.....	47
2.3.2.2.4. Hammaddeler.....	47
2.3.2.3. Hükümet ve Altyapı.....	47
2.3.2.3.1. Kurumsal Mekanizmalar.....	48
2.3.2.3.2. Politika Ve Stratejiler.....	48
2.3.2.3.3. Altyapı.....	48
2.3.2.3.4. Kamu işletmeleri.....	48
2.4. ÖRGÜTSEL STRESİN VERİMLİLİĞE ETKİSİ.....	49
2.5. VERİMLİLİĞİ ARTIRMA TEKNİKLERİ.....	52
<b>ÜÇÜNCÜ BÖLÜM.....</b>	<b>55</b>
3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ.....	55

3.2. ARAŞTIRMANIN KABULLERİ.....	55
3.3. ARAŞTIRMANIN KONUSU VE HİPOZETLERİ .....	55
3.4. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI, EVREN VE ÖRNEKLEMİ .....	56
3.5. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI VE TEKNİKLERİ .....	57
3.6. VERİLERİN ÇÖZÜMLENMESİ VE ANALİZİ.....	58
3.7. ARAŞTIRMA BULGULARI .....	59
3.7.1. Çalışanların Demografik Özellikleri.....	60
3.7.2. Çalışanların Stres Düzeyinin Tespiti Ve Yorumlanması .....	67
3.7.2.1. Cinsiyetine Göre Stres Düzeyi .....	67
3.7.2.2. Medeni Duruma Göre Stres Düzeyi .....	68
3.7.2.3. Sahip Olduğu Çocuk Sayısına Göre Stres Düzeyi .....	69
3.7.2.4. Hane Gelirine Göre Stres Düzeyi .....	70
3.7.2.5. Çalıştığı Birime Göre Stres Düzeyi.....	71
3.7.2.6. Çalışma Süresine Göre Stres Düzeyi.....	72
3.7.2.7. Çalıştığı Göreve Göre Stres Düzeyi .....	73
3.7.3. Verimlilik Düzeyi .....	73
3.7.4. Stres İle Başa Çıkma.....	75
3.7.5. Hipotezler Ve Uygulanan Testler .....	80
<b>SONUÇLAR VE ÖNERİLER .....</b>	<b>92</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>96</b>
<b>EKLER .....</b>	<b>-</b>

## KISALTMALAR LİSTESİ

<b>a.g.e.</b>	:ADI GEÇEN ESER
<b>a.g.t.</b>	:ADI GEÇEN TEZ
<b>a.g.m.</b>	:ADI GEÇEN MAKALE
<b>TC.</b>	:TÜRKİYE CUMHURİYETİ
<b>S.B.E.</b>	: SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
<b>İ.İ.B.F.</b>	: İKTİSADİ VE İDARİ BİLİMLER FAKÜLTESİ
<b>TÜHİS</b>	:TÜRK AĞIR SANAYİ VE HİZMET SEKTÖRÜ İŞVERENLER SENDİKASI
<b>vb.</b>	:Ve Benzeri
<b>vd.</b>	:Ve Diğerleri

## TABLolar LİSTESİ

### SAYFA

<b>Tablo-1</b> Zararlı ve Yararlı Stresin İşaretleri.....	4
<b>Tablo-2</b> A tipi ve B tipi Davranış Biçimi.....	6
<b>Tablo-3</b> Çalışanların Verimliliğinin Azalmasına Neden Olabilecek Durumlar .....	53
<b>Tablo-4</b> Güvenirlilik Analiz Tablosu.....	59
<b>Tablo-5</b> Araştırmaya Katılanların Cinsiyete Göre Dağılımı .....	60
<b>Tablo-6</b> Tablo Medeni Duruma Göre Dağılımı.....	61
<b>Tablo-7</b> Sahip Olunan Çocuk Sayısına Göre Dağılımı.....	62
<b>Tablo-8</b> Hane Gelirine Göre Dağılımı .....	63
<b>Tablo-9</b> Çalıştığı Birime Göre Dağılımı .....	64
<b>Tablo-10</b> Çalışma Süresine Göre Dağılımı .....	65
<b>Tablo-11</b> Çalıştığı Göreve Göre Dağılımı .....	66
<b>Tablo-12</b> Cinsiyete Göre Ve Stres Düzeyi .....	67
<b>Tablo-13</b> Medeni Duruma Göre Stres Düzeyi.....	68
<b>Tablo-14</b> Sahip Çocuk Sayısına Sters Düzeyi .....	69
<b>Tablo-15</b> Hane Gelirine Göre Stres Düzeyi .....	70
<b>Tablo-16</b> Çalıştığı Birime Göre Stres Düzeyi .....	71
<b>Tablo-17</b> Çalıştığı Göreve Göre Stres Düzeyi .....	73
<b>Tablo-18</b> Toplam Verimlilik Düzeyi .....	75
<b>Tablo-19</b> Stres İle Başa Çıkma 1. Soru .....	76
<b>Tablo-20</b> Stres İle Başa Çıkma 2. Soru .....	76
<b>Tablo-21</b> Stres İle Başa Çıkma 3.Soru .....	76
<b>Tablo-22</b> Stres İle Başa Çıkma 4. Soru .....	77
<b>Tablo-23</b> Stres İle Başa Çıkma 5. Soru .....	77
<b>Tablo-24</b> Stres İle Başa Çıkma 6. Soru .....	77
<b>Tablo-25</b> Stres İle Başa Çıkma 7. Soru .....	78
<b>Tablo-26</b> Stres İle Başa Çıkma 8. Soru .....	78
<b>Tablo-27</b> Stres İle Başa Çıkma 9. Soru .....	78
<b>Tablo-28</b> Stres İle Başa Çıkma 10. Soru .....	79
<b>Tablo-29</b> Stres İle Başa Çıkma 11. Soru .....	79
<b>Tablo-30</b> Stres İle Başa Çıkma 12. Soru .....	79
<b>Tablo-31</b> Hipotezler ve Uygulanan İstatiksel Testler.....	81
<b>Tablo-32</b> Hipotez 1 için T-Testi Uygulaması.....	82
<b>Tablo-33</b> Hipotez 2 İçin Tek Faktörlü Varyans Analizi Uygulaması .....	82

<b>Tablo-34</b> Hipotez 3 İçin Tek Faktörlü Varyans Analizi Uygulaması .....	83
<b>Tablo-35</b> Hipotez 4 İçin Tek Faktör Varyans Anilizi Uygulaması .....	84
<b>Tablo-36</b> Hipotez 5 İçin Tek Faktör Varyans Analizi Uygulaması .....	85
<b>Tablo-37</b> Hipotez 6 İçin Tek Faktör Varyans Analizi Uygulaması .....	86
<b>Tablo-38</b> Hipotez 7 İçin Tek Faktörü Varyans Analizi Uygulaması .....	87
<b>Tablo-39</b> Hipotez 8 İçin Ki-Kare Testi Uygulaması .....	88
<b>Tablo-40</b> Hipotez 9 İçin Ki-Kare Testi Uygulaması .....	88
<b>Tablo-41</b> Hipotez 10 İçin Ki-Kare Testi Uygulaması .....	89
<b>Tablo-42</b> Hipotez 11 İçin Ki-Kare Testi Uygulaması .....	89
<b>Tablo-43</b> Hipoez İçin 12 İçin Ki-Kare Testi Uygulaması .....	90
<b>Tablo-44</b> Hipotez 13 İçin Ki-Kare Testi Uygulaması .....	90
<b>Tablo-45</b> Hipotez 14 İçin Ki-Kare Testi Uygulaması .....	91



## ŞEKİLLER LİSTESİ

### SAYFA

<b>Şekil-1</b> İşletme Verimlilik Faktörlerinin Bütünleşmiş Modeli .....	40
<b>Şekil-2</b> Tersine Dönmüş U İlişkisi .....	50
<b>Şekil-3</b> Stresin Verimliliğine Etkisi .....	52
<b>Şekil-4</b> Cinsiyete göre pasta dilimi görüntüsü .....	60
<b>Şekil-5</b> Medeni Duruma Göre Pasta Dilimi .....	61
<b>Şekil-6</b> Çocuk Sayısı Göre Pasta Dilimi.....	62
<b>Şekil-7</b> Hane Gelirine Göre Pasta Dilimi .....	63
<b>Şekil-8</b> Çalıştığı Birime Göre Pasta Dilimi.....	64
<b>Şekil-9</b> Çalışma Süresine Göre Pasta Dilimi.....	65
<b>Şekil-10</b> Çalıştığı Görevine Göre Pasta Dilimi .....	66



## ÖNSÖZ

Bu tezin ortaya çıkmasında, öncelikle yüksek lisans yapma fikrini veren ve fırsat haline dönüştüren İlhan Şen'e, İstanbul Gelişim Üniversitesi mütevelli heyeti başkanı olmak üzere, tüm yöneticilerine, çalışmama yol gösteren, her aşamasına desteği ile aydınlatıcı olan hocam Dr. Öğretim Üyesi Canan Tiftik'e sonsuz teşekkür ederim.

Tez çalışmasında, katılımları, destekleri ve samimi görüş ve düşüncelerini paylaşımların dolayısı, kalem arkadaşlarım, mahkememe müdürüm, mahkeme hâkimim başta olmak üzere, İstanbul Anadolu Adliyesi tüm çalışanlarına, saha çalışması ve uygulaması sırasında, gerekli izin veren, İstanbul Anadolu Adli Yargı İlk Derece Mahkemesi Adalet Komisyonu Başkanlığına, çok teşekkür ederim.

Hayatımın her alanında daima desteğini yanımda hissettiğim, eşim Selma, annem İmran ve kardeşlerime, geleceğe karşı umutlarımı yeşerten, yaşama olan en güçlü bağım çocuklarım Kemal Hamit ve Feyza'ya sonsuz teşekkürler ederim.

**Hüseyin ULUKAYA**

## GİRİŞ

Bugün yaşadığımız çağda insanlar, gelişmiş ve karmaşıklaşmış örgütlerde üretim ve tüketim süreçlerine katılırken, stres bir gerçeklik olarak karşımıza çıkmaktadır. Günümüzde insanlar zamanların büyük kısmını çalışarak veya iş ile ilgili düşünerek geçirdiğine göre, ister istemez iş, üretim ve tüketim süreçlerinde karşılaştıkları olumsuz etkilere, fiziksel ve ruhsal tepkiler vermektedir. Bu olumsuz etkilerin başlıca nedenlerini sıralarken, kötü yönetim, işyerlerindeki fiziksel yetersizlikler, çıkar çatışmaları, örgütlerin yapısal kurguların ve kariyer yönetimindeki eksikliklerinden kaynaklanan rol çatışmaları, bireyin sosyal hayatı ve kişilik özelliklerinden kaynaklanan problemler vb. nedenler ilk akla gelenlerdir. Bu stres kaynaklarına doğru ve zamanında çözümler bulunmadığı takdirde, çalışanlarda verimsizlik, sağlık problemleri, iş devir hızının yükselmesi, devamsızlık veya işi bırakmalara neden olduğu gibi, hırsızlık ve sabotaj gibi adli olaylar dahi meydana gelmektedir. Dolayısıyla işletmeler büyük zararlar gördüğü gibi örgütler olumsuz etkilenmektedir.

Verimlilik, ülkelerinin ekonomik ve sosyal gelişmesinde, insanların kalkınmasında en önemli bir konu olarak ortaya çıkmaktadır. Verimlilik kavramı, mevcut girdilerin sabit kaldığı veya azaldığı ancak çıktı ürünün ve hizmetin maksimum seviye çıktığı, ancak kalitede de bir eksilme meydana gelmeden üretme becerisi olarak açıklayabiliriz. Verimliliği artırmada en önemli unsur insan unsurudur. Örgütlerin her kademesinde çalışan bireyin işletmelerin verimliliğini artırmak için işletmedeki stres düzeyinin optimum seviyede tutulması gerekmektedir. Stresin verimliliğe etkisinde bu şekilde açıklanmış olur.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### STRES

#### 1.1.STRES KAVRAMI

Stres, Latince'den türemiş bir kelime olmasına karşın nerdeyse bütün dillere girmiş bir sözcüktür. İngilizce'ye ilk girdiği dönemlerde fizik ve mühendislikte basınç anlamında kullanılmış ancak zamanla tüm bilim dallarına ve günlük konuşma diline girmiş başka anlamlarda anlaşılmış ve kullanılmıştır. Latince'de "estricia" ve eski Fransızca'da "estrece" sözcüklerinden türeyen stres sözcüğünün anlamı zorlama, baskı, gerilme gibi anlaşılmaktadır. 17. Yüzyılda felaket, bela, keder anlamında da kullanıldığı gibi 18. Ve 19. Yüzyılda objelere, organa, kişiye veya ruhsal yönelik güç, baskı, zorlama anlamında da kullanılmıştır. 20. Yüzyıla gelindiğinde, stresin hayatın tüm alanlarında karşılaşılan bir durum olarak varlığını hissetmekteyiz. Stres için yapılan tanımlar artarak bilim adamları stres kavramı daha geniş bir çerçevede yeni eklenen bilgilerle değerlendirmektedirler.<sup>1</sup>

Hans Selye stresi, "vücudun herhangi bir dış talebe verdiği özel olmayan tepkidir" şeklinde tanımlamıştır. Hans Selye'nin ilk kez yaptığı bu tanım genel kabul görmüş ise de stres kavramının yeterli ve tek tanımı olduğunu söylemek mümkün değildir.<sup>2</sup> Magnuson(1990) "kişinin gerçek dünyası ile beklentileri arasındaki farklılığa gösterdiği tepkidir"<sup>3</sup> Shermerhorn, Hunt ve Osborn'a göre stres, olağanüstü talepler, baskılar veya fırsatlardan dolayı bireyde oluşan gerilim durumudur.<sup>4</sup> Lazarus, "kişiden kaynaklanan bireysel dayanma gücünü aşan, bireye göre kendisini tehdit eden ilişkilerin toplamıdır" şeklinde tanımlamıştır.<sup>5</sup>

Genel olarak stres, insanlar ve organizasyonlar üzerindeki olumsuz etki ve neticeleri ile tanımlanmaktadır. Günlük hayatımızda stres kavramının kullanılması daha çok hoşnutsuzluklar ve olumsuzlukların tasviri şeklinde olabilmektedir. Ancak

---

<sup>1</sup> Acar Baltaş ve Zuhul Baltaş, **Stres ve Başaçıkma Yolları**, Geliştirilmiş 1. Basım, Remzi Kitabevi, İstanbul 1993, s.292

<sup>2</sup> Tülay Tokay Örgütsel Stres ve Performas İlişkisi (Bir Uygulama) Yıldız Teknik Üniveristesi Sosyal

<sup>2</sup> Tülay Tokay Örgütsel Stres ve Performas İlişkisi (Bir Uygulama) Yıldız Teknik Üniveristesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul:2000 s.2, **(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi)**

<sup>3</sup> Gülten Eren Gümüştakin ve Ali Bircan Öztemiz, "Örgütsel Stres Yönetimi ve Uçucu Personel Üzerinde Bir Uygulama", **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, sayı:23, 2004,s.64

<sup>4</sup> John R. Schermerhorn vd.,**Magaging Organizational Behavior**, Third Edition, New York: John Wiley&Sons, Inc, 1988, s.532.

<sup>5</sup> Hasan Ekinci ve Süleyman Ekici "Yöneticiler Üzerindeki Etkileri Açısından Stres Kaynakları ve Bir Uygulama",**Uludağ Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi**,2003, Cilt 22, Sayı 2, s.96

stresin olumlu sonuçları da bulunmaktadır. Stresin iş ortamında bireyin becerisine ve iş görme gücüne yardım eden bir enerji, bir coşku, bireye faydalı bir olgu olduğunu ifade edilmiştir.<sup>6</sup>

Hans Selye, stresin olumsuz özellikleri ile birlikte yaşam içinde olumlu ve motive edici yönünü de vurgulamış, buna göre bir sınıflandırma yaparak, stresi distress-yararlı ve eustress-zararlı olarak ikiye ayırmıştır. Stres hakkında konuşulduğunda insanların büyük çoğunluğu zararlı ve hastalık verici olduğunu söyler. Bunu zararlı-distress olarak nitelenmiştir. Stres günlük yaşantımızın bir parçasıdır. Öyle ki bizim için gerekli ve yararlıdır. Bu da yararlı –eustress olarak nitelenmiştir. Yararlı ve zararlı stresin fiziksel ve zihinsel alt bölümleri vardır. Bunlar; fiziksel zararlı stres (physical distress) gerçek veya olası bedensel hasardan oluşurken, zihinsel zararlı stres (mental distress) psikolojik baskılardan oluşmaktadır. Fiziksel yararlı stres (physical eustress) egzersiz gibi aktiviteler sonucunda oluşurken, zihinsel yararlı stres (mental eustress) roman okuma veya film izleme gibi zihinsel aktivite veya düşünme sonucunda oluşmaktadır.<sup>7</sup>

Yararlı stres vücutta geçici etkileri meydana getirirken, negatif etkisi kısa dönemli ve geçidir. Örnek verilmek gerekirse (evlenmek gibi) vücut, kalp atışlarının hızlanması ve terleme gibi işaretler ile stres alarmı verir. Zararlı stresin vücutta farklı etkileri genellikle uzun süre devam eder ve zarar veren etkileri sürekli olmaktadır.<sup>8</sup>

Drafke ve Kossen, zararlı stres(eustress) ve yararlı stres (distress)'in tipik belirtileri tablo 1' deki gibi özetlenmiştir.<sup>9</sup>

---

<sup>6</sup> Richard M. Steers, **Introduction to Organizational Behaviour**, USA: Prentice Hall, 1994, s. 545

<sup>7</sup> Michael W. Drafke and Stan Kossen. **The Human Side of Organizations**, Seventh Edition, New York: Addison Wesley Longman Inc. 1998, s.410

<sup>8</sup> Patricia Buhler, **Stress Management, Supervision**, Vol.54, No.5 May 1993, s.17

<sup>9</sup> Drafke ve Kossen, a.g.e., s.426

**Tablo- 1** Zararlı ve Yararlı Stresin İşaretleri<sup>10</sup>

Zararlı Stres İşaretleri	Yararlı Stres İşaretleri
-Uykusuzluk ve uyku rahatsızlıkları	-İş tatmini
-Astım ve diğer solunum rahatsızlıkları	-İş ve hayata karşı olumlu tutumlar
-Ağız veya boğaz kuruması	-Başkalarını dinlemeye gönüllü olma
-Baş ağrısı, boyun ağrısı, sırt ağrısı	-Başkalarının duygularını anlayabilme
-İnce veya kalın bağırsak spazmı	-Gülümseme
-Ülser	-Olayların gülünç yönlerini görme
-Mide bulantısı	-Bilginin uygulanması
-Deride oluşan lekeler	-Yaratıcılık
	-Yüksek verimlilik

Stres kavramını anlamak için yapılan pek çok tanım ve anlatımdan sonra, bireylerin veya organizasyonların üzerinde süren psikolojik süreçler neticesinde, yeni durumlara uyum sağlamak için vücudun veya organizasyonun, psikolojik veya fiziksel verdiği tepkilerin tamamına stres diyebiliriz. Sonuçları baktığımızda; çevre, birey ve organizasyon ilişkilerinin etkileri, bireysel ve örgütsel açıdan önemli bir sorundur.

Stresi tanımlarken yapmamız gereken ikincil tanımda stresin ne olmadığıdır. Başlıklar halinde: Stresin basit bir endişe veya stres basit bir sinirsel tansiyon ve de stresin muhakkak zarar veren, kötü veya sakıncalı bir şey olmadığı söyleyebiliriz.<sup>11</sup>

### 1.1.2. Stres Kaynakları

Stres hakkında yapılmış pek çok araştırma vardır. Bilim adamlarının yaptıkları bu araştırmalar benzer sonuçları ulaştıkları, ancak stres kaynaklarını farklı gruptandırdıkları görülmektedir. Genel olarak; bireysel stres kaynakları, örgütsel stres kaynakları ve örgüt dışı stres kaynakları olarak üç ana başlık altında stres kaynaklarını gruplayabiliriz.<sup>12</sup>

#### 1.1.2.1. Bireysel Stres Kaynakları

Bireyin kişisel, psikolojik ve bedensel durumundan kaynaklanan stres kaynaklarına bireysel stres kaynakları denilebilir. Bireyin kişiliği, duygusal yapısı, aile sorunları, alışkanlıkları, yüksek tansiyonu, biyolojik yapısı, yaşam standartları,

<sup>10</sup> Drafke ve Kossen, a.g.e., s. 426

<sup>11</sup> Tokay, a.g.t., s.3-4

<sup>12</sup> Atilla Karahan vd., "Hizmet sektöründeki işletlerin Örgüt İçi Stres Kaynakları: Afyon İl Merkezinde Çalışan Cerrahi Hemşirelerinin Stres Kaynaklarının Belirlenmesi", **Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi**, 2007, Cilt: 3 sayı:1, s.32

alışkanlıkları, ekonomik darboğazı, orta ve ileri yaş dönemi bunalımları, yaşam alanı ve hayal kırıklığı, stres kaynağı olarak değerlendirilebilir.<sup>13</sup> Bireysel stres kaynaklarında önemli olanları aşağıda açıklanmaya çalışılmıştır.

Bireysel stres kaynaklarından en önemlisi kişilik özelliği olarak değerlendirilir. Aynı şartlar altında insanlar kişiliklerine göre farklı tepki vererek birbirlerine oranla daha farklı oranda stres yaşarlar.

**Kişilik:** Kişiyi başkalarından farklı yapan ve toplumun içindeki ilişkileri ile gözlemlenebilen, ruhsal, bedensel ve işlevsel özelliklerinin bütünü, kişinin iç ve dış çevre ile kurduğu ilişki, bireyin diğer kişilerden ayırt edici, tutarlı ve yapılaşmış bir ilişki kalıbı şeklinde tanımlanabilir.<sup>14</sup>

Kişilik analizi alanında öncü ilk çalışmalar Friedman ve Rosenman tarafından 1960 yılında sonrasında yapılmaya başlanmış, A ve B tipi kişilik adı altında değerlendirilmiş ve bu kişilik tipleri aşağıda açıklanmıştır.<sup>15</sup>

**A tipi kişilik özellikleri:** Bu kişilik özelliğine sahip olan kişilerin, mükemmeliyetçi ve idealist olmaları, amaçlarına ulaşmak ve başkalarına önüne geçmek için dinamik ve mücadeleci oldukları görülmektedir. Rekabet etmekten hoşlandıklarını, kaybetmeyi kabullenemediklerini, yükselme ve başarı hırsı ile saldırgan ve düşmanlık duygularını kolayca kapılabildikleri, aceleci, eleştiriye tahammül etmeyen ancak kendisi eleştirmekten kaçınmayan kişilerdir. İşleri zamanında tamamlama gayreti içinde olan, verdiği sözüne ve işine bağlı, sorumluluk duygusu ile hareket eden, bu kişilik özelliğine sahip bireylerin hepsi olmasa da büyük çoğunluğu bencil, sabırsız, çabuk öfkelenen, özel ve sosyal yaşantıya zaman ayırmayan, başarıya ulaşmak için işlerini her şeyden üstün tutan, beklemekten hoşlanmayan kimselerdir.<sup>16</sup>

**B tipi kişilik özellikleri:** Bu tip kişilerin iş konusunda rahat oldukları, başkaları ile yarışmaktan ve iddialaşmaktan hoşlanmadıkları, mükemmele ulaşmak gibi bir gayelerinin olmadığını, başarı ile fazla ilgilenmediklerini, boş vakti çok, heyecan ve telaşa kapılmadıklarını görürüz. Çevreye açık ve sosyal yaşamlarında her şeyi sevmek ve kabul eden bir yapılarının olduğunu, sabırlı, zamanın baskısını hissetmeyen, sorumluluk duygusu yoğun olmayan, her şeyi olurlarına bırakarak çeşitli ve aşırı iş yüklenmekten kaçınan kişilerdir.

Her ne kadar insanları "A" ve "B" diye iki grup kişilik olarak birbirine zıt

---

<sup>13</sup> Erol Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Basım Yayım Dağıtım, Yayın no:402, İstanbul, 2000, s.277

<sup>14</sup> Abdullah Soysal, " İş yaşamında Stres makale-II", **Çimento İşveren Dergisi**, Mayıs 2009 s.27

<sup>15</sup> Zeyyat Sabuncuoğlu ve Melek Tüz, **Örgütsel Psikoloji**, 3.b. Alfa Yayınları, Bursa:1998 s.192

<sup>16</sup> Aliye Aktaş ve Ramazan Aktaş "İş stresi", **Verimlilik Dergisi**1, s.160

özellikler ile ayrılmış ise de keskin bir biçimde iki tip insandan bahsedemeyiz. Bu tip analizler ile hangi insan tipine daha yatkın olduğunu tespit edilmek için kullanılır. Çünkü insanlar zaman zaman “A tipi”kişilik zaman zamanda “B tipi” kişilik özelliklerine uygun davranışlar gösterebilir. İş hayatında bazı işlerde A tipi insan yönetici ve işgörenler daha uygun iken bazı iş çeşitlerinde B tipi insana uygun gelebilmektedir.<sup>17</sup> Yapılan sağlık araştırmalarında genel olarak “A tipi” kişilik özelliğine yakın olan insanların kolesterollerinin yüksek ve kalp krizi geçirme olasılığının daha fazla olduğu “B tipi” kişilik özelliğine daha yakın olan insanların ise sigara ve içki içme alışkanlığının fazla ve kalıtsam kalp rahatsızlıklarının olabileceği görülmüştür.

**Tablo-2 A tipi ve B tipi Davranış Biçimi<sup>18</sup>**

<b>A Tipi Davranış Biçimi</b>	<b>B Tipi Davranış Biçimi</b>
Her türlü işi süratli bir şekilde yürütürler.	Her türlü işi yavaş bir şekilde yürütürler.
Coşkulu ve baskılı bir şekilde konuşurlar.	Hızlı olmayan ve söyleyeceklerinin sonuçları göz ardı etmeden konuşurlar.
Sürekli olarak kaygı içerisindedirler.	Her koşulda kaygılarını kontrol altında tutabilirler.
Gerçekleştirecekleri görüşmelerinde dakiktirler.	Görüşmelerine hazırlanmakta sabırsız davranmazlar.
Bir işe başladıkları zaman muhakkak sonuçlandırır.	İşlerini genelde sonraya bırakırlar.
Mücadeleci yapılarını işlerine yansıtırlar.	Mücadeleci tutum sergilemezler.
Gayelerine ulaşabilmek adına herkesi harcayabilirler.	Müsabaka ve mücadele hislerini dizginleyebilirler.
Başkalarının konuşmasını bitirmesini beklemede acelecidirler.	Diğerlerinin düşüncelerini açıklamalarına olanak tanırlar.
Yapılan bir iş karşısında takdir edilmek isterler.	Başkalarından ziyade kendi mutluluğu için çaba gösterirler.
Hissettikleri duyguları belli etmek istemezler ve farklı gözükme isterler.	Fikirlerine ilişkin kalıpları değiştirme konusunda esneklerdir.
Çoğunlukla işlerinden mutlu olmayıp sürekli terfi etmek isterler.	İşlerinden mutluluk duyarlar.
İgi duydukları konular genellikle işleri ve kendilerine yöneliktir.	Daha farklı ve geniş alanlara ilgi duyabilirler.
Devamlı vaziyetlerinden şikâyetçidirler.	En ufak şeylerden mutluluk duyarlar.

<sup>17</sup> Eren, a.g.e.,s. 305

<sup>18</sup> Nevzat Tarhan, **Mutluluk Psikolojisi Stresi Mutluluğa Dönüştürmek** Timaş Yayınları. 2015, İstanbul, s.27

Her şeyden kendilerini mesul hisseder ve her şeye müdahale etmek isterler.	Sorumlu oldukları alanları belirlerler, bunların dışındaki alanlara müdahale etmezler.
Her şeyin mükemmel eksiksiz olmasını, hiçbir detayın kaçmamasını isterler.	Her şeyin tam olması yönünde çok katı tutumları olmayıp daha azına da kanaat getirebilirler.
Kuralları olup bunları aşmada sert tutum sergilerler.	Kurallara karşı daha esnek davranabilirler.
Sürekli saygı görmek ve sevmek isterler	Saygı göstermeyi ve sevmeyi kişiliklerinin bir parçası olarak görürler.
Grup ve topluluk içerisinde iletişimleri güç ve sorun çıkarıcı insanlardır.	Kişiler arası iletişimlerinde uyumlu davranışlar sergiler ve fedakârlık yapabilirler.
Çok fazla yarışmacı duygusu içerisinde olmaları nedeniyle farklı düşünme yetileri zayıflar ve yanlış kararlar verebilirler.	Sakin ve düşünerek karar aldıkları için hata yapma ihtimalleri azdır.
Anlık tepkilerde bulunurlar, çabuk sinirlenirler.	Kolay kolay sinirlenmezler.
Bir kişiye karşı kin duygusu güdebilir ve bir hatayı yıllar sonra ifade edebilirler.	Olumsuz olaylardan çok rahat kurtulabilirler.
Dinlenirken, yatarken, izindeyken bile iş ve benzeri konulara karşı takıntıları devam etmektedir.	Akılları rahatça çok farklı konulara yönlendirilebilirler.

**Yaş ve Cinsiyet:** Bireysel stres faktörlerinin biride yaş ve cinsiyettir. Özellikle yaş bireylerde stres faktörü önemli bir değişkendir.<sup>19</sup> En çok stresin çalışma hayatının, orta yaş veya yaşlılık dönemlerinde artış olduğu gözlemlenmektedir. Çalışanların bu dönemlerde, fiziksel, bedensel ve zihinsel açıdan durakladıkları veya gerilemeye dönük kalıcı değişimlerin meydana gelmektedir. Bireylerin hormonal değişimleri ile kadınlarda menopoz, erkeklerde ise andropoz dönemiyle beraber fiziksel ve zihinsel dengenin bozulması, çalışmaya hayatındaki bireyin duygusal sorunları ve hayal kırıklıkları artış göstermektedir.<sup>20</sup> Çalışanlar yaşlandıkça, birlikte çalıştıkları işgören genç meslektaşlarıyla aynı tempoda çalışmamakta, fazla mesailerin altından kalkamayarak daha çabuk yorulmaktadırlar.<sup>21</sup> İnsanların yaşlanmaları bir gerçek olarak ortadadır. Yaşlılığın vermiş olduğu bedensel ve ruhsal değişimler çalışma hayatının rekabeti içinde olumsuzları beraberinde getirmektedir. Bu olumsuzlukların başında çabuk yorulma, tükenme hissi, ölümle daha yakın

<sup>19</sup> Keith Davis, **İşletmelerde İnsan Davranışı**, Çev. Kemal Tosun vd. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, No:199, İstanbul, 1982, s.100

<sup>20</sup> Hasan Ekinci ve Süleyman Ekici, "Yöneticiler Üzerindeki Etkileri Açısından Stres Kaynakları ve Bir Uygulama, Celal Bayar Üniversitesi, **İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt 22, Sayı 2, 2003, s.101

<sup>21</sup> İlhan Erdoğan, **İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış**, İşletme Fakültesi Yayını, Avcıol Basım Yayın, İstanbul, 1996, s.83



hissetme, unutkanlık ve zihinsel yavaşlık vardır.

Bireysel stresin bir değişkini de cinsiyetten meydana gelmektedir. Kadınların son yıllarda erkeklerin daha yoğun bulunduğu iş kollarında çalışmaya başlamasıyla birlikte kadınlar bu iş alanlarda erkeklere rağmen daha fazla stres yaşadığı söylenebilir.<sup>22</sup> Kadınların çalışma hayatında maruz kaldıkları streslerin başlıca kaynakları, cinsiyet ayrımcılığı, aile ve yakınlarına karşı duydukları sorumluluklar ile iş hayatındaki sorumluları ile çatışması, cinsel taciz, şiddet olarak sıralayabiliriz.<sup>23</sup>

**Aile Hayatı:** Çalışanların ailesi ile yaşadığı sorunlar, hem özel hayatını hem de iş hayatını olumsuz olarak etkilemektedir. Aile ile yaşadığı sorunlar kişinin en önemli bireysel stres kaynaklarından birini teşkil eder. Başlıca aile ile ilgili stres kaynakları olarak, boşanma, eşin ölümü, çocuk ve eşin hastalıkları, çocukların veya eşin üzerinde hâkimiyet kurma isteği, taşınma vb. olayları sıralayabiliriz.<sup>24</sup>

### 1.1.2.2. Bireysel Stresin Belirtileri

Strese maruz kalan bireyler, kısa veya uzun sürede, değişimlere uyum sağlamak için bedensel veya ruhsal çeşitli zararlar görürler. Stres uzun sürede; baş ağrısı, kalp rahatsızlıkları, hiper tansiyon gibi bedensel hastalıklar yanında zihinsel veya psikolojik çeşitli hastalıklara neden olmaktadır. A.B.D.'de 1990 yılında sağlık harcamasının 666,2 milyar dolar olmuş, bu paranın büyük bir kısmını yönetilemeyen stresin sonucu olarak oluşan hastalıkların tedavi için harcanmıştır. Stres karşısında bireylerin davranış ve tutumlarına göre, psikolojik veya zihinsel sorunlarından, karşı koyma, geri çekilme, kabullenme, korku, endişe, depresyonu sayabiliriz. Ayrıca dikkatin azalması, odaklanma sorunu, konular arasında bağ kurmada güçlük, unutkanlığın artması ve düşünce takıntıları zihinsel sorunlardandır.<sup>25</sup>

Selye, "Genel Uyum Sendromu" olarak tanımladığı, vücudun strese karşı verdiği tepkileri üç aşamada değerlendirmiştir. Bu aşamaların birincisi alarm tepkisi, ikinci aşama direnme ve son üçüncü aşama ise tükenme aşamalarıdır.<sup>26</sup>

#### **Birinci aşama Alarm aşaması (The Alarm Reaction)**

Kişinin stres kaynağına karşı sempatik sinir sisteminin verdiği ilk tepki, "savaş", "direnç göster" yada "kaç" olduğu aşamadır. Alarm aşamasında vücut değişik tepkiler vermektedir. Bu tepkilerin neticesi vücutta fiziksel ve kimyasal değişimler meydana gelmeye başlar. Dış stres kaynağı ile yüzleşmek veya kaçmak isteği,

---

<sup>22</sup> Gülcan Arpacioğlu, **Türkiye'de Zorbalık Bir Çalışma Biçimi**,(Ed. Deniz Yalım) İnsan Kaynaklarında Yeni Eğilimler, Hayat Yayıncılık, İstanbul 2005, s.261

<sup>23</sup> Ekinci ve Ekici, a.g.m., s.101

<sup>24</sup> Ekinci ve Ekici, 2003 a.g.m. s.102

<sup>25</sup> Baltaş ve Baltaş, a.g.e., s. 29

<sup>26</sup> Sabuncuoğlu ve Tüz, a.g.e., s. 232

kalp atışlarının hızlandığı, tansiyonun yükseldiği, nefes alış verişin hızlandığı, ani adrenalin hormonu salgılanması şeklinde ortaya çıkar. Eğer stres kaynağının etkisi ve yoğunluğu devam ederse normal direnç düzeyinin üzerine çıkarak normal davranıştan sapmanın ilk işaretleri verilmeye başlanır.

### **İkinci Aşama Direnme aşaması (The Resistance Stage)**

Birinci aşama olan alarm aşamasını, stres kaynağının etsinin devamı sonucunda uyum ya da direnme aşamasına geçilmektedir. Her şeyin normale dönmesi için stres kaynağına uyum sağlanması gerekir. Uyum sağladıkça kaybedilen enerji tekrar kazanılmaya ve vücuttaki etkileri giderilmeye veya azaltılmaya gayret edilir. Stresli bir insanın davranış biçimi olarak elinden gelen tüm çabayı harcamaktadır. Bireyin davranışları ve yaşantısında bir süre daha bu durum devam etmektedir.<sup>27</sup> Stresle başa çıkıldığında, kalp atışı, yüksek tansiyon, solunum düzene girmeye kas gerilim azalmaya ve parasempatik sinir sistemi etkili olmaya başlar.

### **Üçüncü Aşama Tükenme Aşaması (The Exhaustion stage)**

Stres kaynağının etkisi ve yoğunluğu devam ettiği ya da artış gösterdiği takdirde uyum aşamasındaki bireyin gayreti kırılır ve davranışlarında ciddi sapmaların, hayal kırıklığının arttığı bir süreç başlar. Stres kaynağı ile birey başa çıkamaz ya da direnç gösteremez ve de üçüncü aşamaya "tükenme aşama"sına geçer. Birey tükenmiş, stres kaynağının meydana getirdiği olumsuz sonuçlarla beraber yaşamaya razı olmuştur.

Uzun süre yüksek stres ile yaşam süren insanlar üzerinde geçici bazen de kalıcı sonuçlarının olmaktadır. Bu sonuçlar bedensel ve psikolojik rahatsızlıklar şeklindedir. Bu rahatsızlıkların işaretleri; geçici tedavi edilebilen veya kalıcı yani tedavisi ömür boyu süren hastalıkların belirtileri gözlemlenebilir.

#### **1.1.2.3 Stresin Bedensel Belirtileri**

- İştahsızlık, yemek yenmediği halde tokluk hissi, kilo kaybetme veya zayıflık
- Aşırı yemek yeme, alkol ve sigara tüketimi, kilo alma
- Yorgunluk hissi, halsizlik hali, halsiz, güçsüzlük ve yorgunluktan yakınma
- Uyuyama veya sürekli uyuma isteği, geçmeyen baş ağrıları, ağrı kesici tüketiminin artırılması, migren
- Sinirsel ağrılar, vücudun çeşitli yerlerini özellikle bacaklara giren kramplar, adale spazmları, mide krampları,

---

<sup>27</sup> Nezahat Güçlü, "Stres Yönetimi", **Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Cilt 21, Sayı 1. 2001, s.103

- Yüksek tansiyon, kalp ve nabız atışının artması, ellerde titreme, nefes darlığı,
- Bulantı hissi, kabızlık, ishal, ilaç kullanımını artışı, mide kanamaları,
- Cinsel ilişki isteksizliği, iktidarsızlık, erken menopoz ve andropoz, adet düzensizliği,
- Gece uykuda diş gıcırdatması, çeneyi kilitlemeye bağlı ağız diş sağlığı sorunları,
- Saç ve deri döküntüsü, aşırı terleme vb.

#### **1.1.2.4. Stresin Psikolojik Belirtileri**

- Sürekli kaygı, endişe, korku içinde olmak, kendini tedirgin hissetmek
- , Alınganlık, tahammülsüzlük, saldırganlık, sinirlilik, duyarlılık, şüphecilik,
- Duygusuzluk, yaşamaktan zevk almamak,
- Hastalanmaktan, ölmekten, kaza geçirmekten korkmaya başlamak,
- Depresyon, içine kapanma, yorgunluk, bıkkınlık hissi
- Hayal kırıklığına kapılma, kaza ve ölüm olaylarında aşırı etkilenme,
- Kendisine güvenini yitirme, suçlu hissetme,
- Tatil yapmayı, sosyal ve kültürel faaliyetleri, eğlenmeyi anlamsız ve gereksiz bulmak
- Ailesine, çocuklarına, kendisini sorumlu hissettiği kişilere yararlı olmadığı onlara iyi bir gelecek veremeyeceğini düşünmek,
- Unutkanlık, işine ve özel hayatına odaklanamamak,
- Saplantılı düşüncelerin, takıntıların artması, olumsuz hareketlerin, korkuya bağlı atakların artması,
- Kendisini dinleyen, anlayan kimsenin etrafında kalmadığı ve dostu, arkadaşlarının olmadığından yakınmaya başlamak,

#### **1.1.2.5. Stresin Bireysel Sonuçları**

Çeşitli stres kaynaklarından etkilenme düzeyi her kişi için farklılık gösterdiği gibi aynı kişi için dahi farklı zamanlarda farklı şekilde sonuçlar oluşmaktadır. Örgütlerde çeşitli düzeylerdeki stres kişiler üzerinde psikolojik, fizyolojik ve davranışsal olmak üzere üç ana grupta altında incelemek mümkündür.

##### **1.1.2.5.1. Stresin Fizyolojik Sonuçları**

Yapılan çalışmalar ortaya koymaktadır ki günümüzün hastalıklarının pek çoğu stres nedeniyle oluşmaktadır. Eğer uzun süre stresin etkisinde kaldığı takdirde hastalığın asıl nedeni olduğu gibi bazen de hastalığa karşı vücudun direncini kırmaktadır. Tükenme ve beden direncinin düşmesi sonucunda hastalığın etkisi ve

şiddeti artmaktadır. Strese uyum sağlanamadığı zaman bedensel sağlığımızın bozulduğu ve aşağıda sayılan hastalıkların görülmektedir.<sup>28</sup>

-Dolaşım sistemi: Kalp ve Damar Hastalıkları, Kalp Atışının Artması, Çarpıntı, Kalp Atışında Düzensizlikler, Göğüs Ağrısı, Miyokart Enfarktüsü, Hiper Tansiyon

-Solunum Sistemi: Aşırı Solup Alıp Verme, Bronşiyal Astım

-Sindirim Sistemi Hastalıkları: İştahsızlık, Aşırı Yemek Yemek, Hazımsızlık, Gastrit ve Ülser gibi mide hastalıkları,

-Üreme Sistemi Hastalıkları: Cinsel soğukluk, iktidarsızlık, Adet Düzensizliği, Erken Menapoz

-İç Salgı Hastalıkları: Hiper Troid, Şeker Hastalığı

-Deri Hastalıkları: Kurdeşen, Egzama, Sedef Hastalıkları, Saç ve Kıl Dökülmesi

-Kas ve İskelet Sistemi Hastalıkları: Kireçleme, Kas Gerilmesine Bağlı Spazma, Kasılma ve Kramplar

-Kronik Baş Ağrısı, Migren

#### 1.1.2.5.2. Stresin Psikolojik Sonuçları

Stres nedeniyle ortaya çıkan fizyolojik sonuçlara karşın kişi bazı duygusal tepkiler verir ve stresle başa çalışır. Kişi yaşam alanına müdahale şeklinde algıladığı herhangi bir uyarıcıya karşı verdiği duygusal tepki çoğunlukla öfke ve algıladığı herhangi bir uyarıcıya karşı verdiği duygusal tepki çoğunlukla öfke ve kızgınlıktır. Kişi uyarıcıyı veya dengesindeki değişim kayıp olarak algılaması durumunda ise yaşanan duygu, karamsarlık veya depresyonla sonuçlanır. Öfke, kızgınlık, karamsarlık ve depresyon gibi duyguların, duygusal dengenin bozulmasına neden olması başlıca stres kaynağı kabul edilmelidir.<sup>29</sup>

Stresin psikolojik sonuçları; Kaygı, Depresyon, Uykusuzluk, Tükenme, başlıca olanlarıdır.

**Kaygı:** Stres altındaki bireyin devamlı şekilde kendisini ruhsal bakımdan huzursuz ve karamsarlık duyması, endişe ve korku hissetmesi kaygı kelimesi ile tanımlanır. Bu çerçevede kişi sürekli kaygılı durumda ise stres altında olduğunu gösterir. Birey stres altında kaldığı sürece, mutlu ve huzurlu olması mümkün değildir. Bir döngü şeklinde, kaygılı kişiler karşılaştıkları ve meydana gelen olayları stresli algılamaya daha yatkın olur ve stres altında olan kişiler de kaygı yaşamaya

---

<sup>28</sup> Mustafa Okutan ve Dilaver Tengilimoğlu, "İş Ortamında Stres ve Stresle Başa Çıkma Yöntemleri: Bir Alan Uygulaması" **Gazi Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi**, 2002, s.23

<sup>29</sup> Hasan Tutar, **Kriz ve Stres Ortamında Yönetim**, İstanbul: Hayat Yayınları, 2000, s.261

hazırdır.<sup>30</sup>

**Depresyon:** İnsan psikolojisine etki eden stresin en çok karşılaşılan sonuçlarından birisi de depresyondur. Sözcük anlamına göre bireyin çöküş hali içerisinde olması olarak geçmektedir. Kırsaldan şehirlere göçler, sanayideki gelişmeler ve değişimlerle birlikte rekabet ortamı bireylerin birbirleri ile olan ilişkilerine günden güne artarak daha çok zarar vermektedir. Üzgün ve umutsuzluk içinde olan bireyin depresyonşeklini alması daha sık olarak orta yaşlarda meydana gelir. Kişinin beklemediği, aniden gelişen olaylarda, örneğin yakından tanıdığı birinin ölümü, stresin etkisi ile depresyona dönüşebilir. Bireyin böyle zamanlarda sosyal çevresinden destek almasının yararı vardır. İnanç, bireylerin depresyonla başa çıkması önemli bir rolü vardır.<sup>31</sup>

**Uykusuzluk:** Uyku, temel bir ihtiyaçtır. Yetişkin ve sağlıklı bir insan günde 6-7 saat uykuya ihtiyaç duymaktadır. İnsanın ruh sağlığındaki küçük bir değişim ve problem uyku düzenine olumsuz tesiri olur.<sup>32</sup> Stresin psikolojik sonuçlarından birisi olan uyku sorunları, bireyleri daha gergin hale getirdiği gibi dikkatinde azalma ve performansında düşüşe neden olmakta ve stresi artırmaktadır.<sup>33</sup>

**Tükenme:**Bireyin karamsarlık ve hayatın çekişmez olduğunu düşünme ve hissetmesi tükenmeyi tanımlamaktadır. Tükenmenin belirtilerini gösteren kişiler, etrafında hata arama, yapılan öneri ve teklifleri olumsuz karşılama eğilimindedir.<sup>34</sup>

## 1.2.Örgütsel Stres Kaynakları

Örgütsel stres kaynakları 14 başlık altında aşağıda açıklanmıştır.

### 1.2.1.Aşırı Veya Yetersiz İş Yükü Ve Zaman Baskısı

İşle ilgili stres kaynaklarından bahsederken öncelikle, aşırı veya yetersiz iş yükü ve zaman baskısını açıklamak gerekir. Genel bir yaklaşımla çalışanların performansına ve davranışlarına tesiri olan çeşitli baskılar iş yükü olarak adlandırılır.<sup>35</sup> Hart ve Wickens'a göre iş yükü, insan ve makinelerden oluşan üretimde, insanın gördüğü işlevin maliyet toplamının genel bir tanımıdır. Dikkatin azalması, tepki süresinin uzaması, görevleri tam olarak yerine getiremememe, stres,

---

<sup>30</sup> Vedat Işıkhani, **Örgütlerde Stres Yönetimi, Sosyal Hizmet Yönetimi**, Atatürk Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayınları, 2014, s.27-30

<sup>31</sup> Baltaş .ve Baltaş, a.g.e., s.133

<sup>32</sup> Baltaş ve Baltaş, a.g.e., s.133

<sup>33</sup> Abdullah Yılmaz ve Süleyman Ekici "Örgütsel Yaşamada Kamu Çalışanlarının Örgütsel Stres Kaynakları Üzerine Bir Araştırma" **Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**,cilt:11, sayı:1, 2006, s.37

<sup>34</sup> Duane P. Schultz ve Sydney Ellen.Schultz, **Psychology & Work Today**. 9th, Edition, UK: Pearson International Edition, 2006, s.370

<sup>35</sup> J.S. Weiner, "The Measurement of Human Workload" **Economics**,Vol.25, 1982, s.953

yorgunluk ve performans azalması olarak bu maliyet oluşur.<sup>36</sup>

### 1.2.2. Tekdüze Çalışma Ve Monotonluk

Stres kaynaklarından önemli bir tanesi de tekdüze ve monoton çalışmaktır. Teknolojinin gelişmesi üretimde makineleşmeyi ve otomatik bir üretime şeklini beraberinde getirmiştir. Böylelikle daha verimli ve büyük ölçekli üretim gerçekleştirmek mümkün hale gelmiştir. Özellikle fabrikalarda montaj bandında işçiler makinelere tutsak biçime gelmiştir.<sup>37</sup> İşletmelerde yapılan işin, sürekli, aynı tempoda ve tekrarlanarak yapılması sonucunda oluşan yorgunluk ve bıkkınlık durumlarına kısaca monotonluk denilmektedir. Monotonluğa neden olan diğer dört ana neden işe şöyle sıralanmaktadır.<sup>38</sup>

1-İşin özellikleri (otomatik, yarı otomatik ve otomatik olmayan işler)

2-İşçinin monotonluğa karşı duyarlılığı (zeka seviyesi artıkça monotonluğa duyarlılık artmaktadır.)

3- İşyerinin manevi ortamı (örgütle yaşanan neşeli ortam, hüzünlerin, dertlerin, sevinçlerin paylaşılması monotonluk duygusuna engel olmaktadır.)

4-İşçinin psikolojik durumu (İşin monotonluğu duygusal hayatın dinamizmine göre değişmektedir.)

Monotonluk sonucunda:

-Kanıksama

-Heves kaybı

-Dikkatin dağılması

-Becerilerin giderek azalması

-Yorgunluk

-Bezginlik ve genel bir bitkinlik hissi

-İş hatalarının çoğalması

-İş ritminin yavaşlaması

-İşten kaçış

-Hızlı ve çok tekrarlı hareketlerin gerginlik yaratması

Belirtileri ortaya çıkmaktadır.<sup>39</sup>

---

<sup>36</sup> Metin Dağdeviren, "Çalışanların Toplam İş Yükü Seviyelerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Model ve Uygulaması" **Gazi Üniversitesi Mühendis Mimarlık Fak. Dergisi** Cilt 20, No:4, 2005 s.518

<sup>37</sup> Ayşe Öncü, **Örgüt Sosyolojisi**, Ankara Sevinç Matbaası, 1974 s.69

<sup>38</sup> Eren, a.g.e., s.190

<sup>39</sup> Necmettin Erkan "Çalışma Hayatında Fizyolojik Stresler ve Ergonomi" **2.Ulusal Ergonomi Kongresi**, MPM Yayını, Ankara, 1989, s.34-35

### 1.2.3.Çalışma Ortamının Kötü Olması

Stres kaynaklarından birisi de çalışma ortamının kötü olmasıdır. Ross ve Altmair (1994) örgütlerde örgütsel stresi doğrudan fiziksel çevre koşullarını: Gürültü, titreşim, aydınlatma, sıcaklık, ergonomik faktörler ve kirli hava olarak sıralamıştır.<sup>40</sup> Çalışma ortamında ki olumsuzluklar ve fiziksel şartlarının elverişsizliği, işgörenlerin stres yaşamasına neden olmaktadır. Özellikle çalışma ortamının zihinsel, bedensel ve duygusal yorgunluğa neden olan ergonomik açıdan elverişsizlik koşullarda olması stersin başlıca nedenlerindedir. Gereğinden fazla sıcak veya soğuk çalışma ortamı, ısı ve nem, yetersiz veya aşırı aydınlatma, kirli hava veya tozlar, zehirli maddeler ve radyasyon, iş kazaları da stres nedenlerinden sayılır.<sup>41</sup>

### 1.2.4.Ekonomik Faktörler

Çalışma hayatındaki ücretlerin yetersiz oluşu, dengesiz ve adil olmayan dağılımı, ekonomik kayıplar ve zararlar gibi ekonomik sıkıntılar, bireylerde stres oluşturan en önemli faktörlerdendir.

Çalışanların ücrete ilişkin tutumları farklı nedenlere dayanır. Bunlardan ilki kazanç sağlama, ikincisi ise yapılan işin hakkını almanın ödülü olarak doyum sağlama isteğidir. Kazanç sağlama çalışanları işlerinde daha yaratıcı, devamlı ve tutarlı olmaya yöneltten bir etken olarak kendini gösterir. Diğer taraftan ücret çalışan için, örgütün üretimine yaptığı katkının hak edilmiş ödülü ve karşılığıdır.<sup>42</sup>

Ücretin yetersiz olması halinde kişiler ihtiyaçlarını istediği gibi karşılayamazlar. Bu da kişide stres yaratır. Gereksinimlerini karşılayamayan kişiler, başka işlerde de çalışarak gelirini arttırmaya çalışabilir. Bu da kişinin daha çok yorulmasına ve dinlenmeye gereken zamanı ayıramamasına neden olur. Bu da kişinin asıl işinde daha çok stres yaşanmasına neden olur.<sup>43</sup> Aynı şekilde işyerinde kendisi ile eşit işi yapan bir başka çalışan kendisinden fazla ücret aldığı, yani ücretin adil dağıtılmadığı düşüncesi, ya da hak ettiği ücreti alamadığı düşüncesi kişide strese neden olabilir.

### 1.2.5. Rol Çatışması Ve Rol Belirsizliği

Çalışma örgütlerinde iş görenlerin yaşadığı rol sorunu, strese neden olmakta,

---

<sup>40</sup> Randall R. Ross ve Elizabeth M. Altmair, **Intervention in Occupational Stres**, London Sage, 1994, s.57

<sup>41</sup> Alptekin Sökmen, "Konaklama İşletmelerinin Yöneticilerinin Stres Nedenlerinin Belirlenmesinde Cinsiyet Faktörü-Adana'da Ampirik Bir Araştırma" **Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi**, Güz1. 2005, s.5

Zülfi M. Camkurt, "İşyeri Çalışma Sistemi ve İşyeri Fiziksel Faktörlerinin İş Kazaları Üzerinde Etkisi" **TÜHİS İş Hukuku ve İktisat Dergisi** Cilt. 20 Sayı.6 Cilt. 21 Sayı.1 Mayıs/Ağustos, 2007, s.93-102

<sup>42</sup> Ertuğrul Gödelek, Üç Farklı İş Kolunun (Tekstil, Boya, Çimento) Psiko-sosyal stres Faktörleri Yönünden karşılaştırılması, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 1988, s.34(**Yayımlanmamış Doktora Tezi**)

<sup>43</sup> İsmail Bakan, **Çağdaş Yönetim Yaklaşımları**, Beta Yayıncılık, İstanbul, 2015, s.46

sağlıksızlık ve mutsuzluk ortaya çıkmasıyla, işletmeye olan güveni azaltır. Çalışanları işlerinde isteksiz hale getirebilir. Çalışma örgütlerinde, güçsüz, isteksiz ve tükenmiş ruh halinde sahip kişilerden oluşur hale gelir.<sup>44</sup>

Rol, kişinin bulunduğu, çalıştığı yerde statüsünün ne olduğu, sınırları içinde neyi yapıp ya da yapamayacağı davranışlarının bütünüdür. Bir birey sosyal grup veya iş grubu içinde hakları, sorumlulukları, yapabilecekleri belirlendiği zaman örgütteki rolü de tanımlanmış olmaktadır. Kişiye aynı zamanda birden fazla işi yapması, yükümlülüğü yerine getirmesi durumunda, bu roller arasında birini daha fazla benimsemesi diğer rolünün gereklerini yerine getirememesi, kişiliği ile üstlendiği sorumluluklar karşısında kişiliği ile uyumsuzluk bulunması durumunda, rol çatışması ortaya çıkar. Rolün net şekilde tanımlanmadığı takdirde ya da kişi bu tanımlamayı anlayamaz, kavrayamaz ise rol belirsizliği meydana gelmektedir. Öncelikle her kademe çalışanın sorumluluklarının genişliği, ast ve üstelerine karşı otorite sınırları, iş güvenliği, şirketin çalışma prensip ve kuralları, konularında açıklık ve belirsizliklerinin olması rol belirsizliğini artıran hususlardır.<sup>45</sup>

#### **1.2.6.Hiyerarşik Ve Merkezi Örgüt Yapıları**

Hiyerarşik oluşturulmuş, dikey örgütlenmiş merkezi yönetim yapılan örgütlerde stres faktörü vardır. Hiyerarşik yapılar beraberinde resmiyeti getirdiği gibi, işletmelerin örgüt içi iletişiminin de soğuk bir havanın oluşmasına neden olabilmektedir. Davranış bilimi çalışan uzmanlar, açık, sıcak, katılımı teşvik eden ortamın oluşmasını doğru bulmaktadırlar. İşletmelerin örgütlerinde yürütülen faaliyetlerin süreçlerine, demokratik yaklaşıma izin vermeyen örgüt iklimini, içe dönük, kapalı, tehdit edici ve kaygı verici iklim olarak değerlendirilmektedir.<sup>46</sup> Elverişsiz hale gelmiş örgüt iklimi, çalışanların iş tatmini engellediği gibi, stres altında çalışmalarına da neden olur. Hiyerarşik örgütlerde stres faktörünün en önemli nedeni ise ast-üst ilişkisinin biçimsel bir halde olmasıdır.<sup>47</sup> Çalışma hayatında kişilerin rolleri ile birlikte çalışanlar sorumlu olduğu üsteleri, kendisinden sorumlu olan astları ve kendi konumunda olan iş arkadaşları ile ilişkilerin açık, güven duyulan, saygı ve sevgi çerçevesinde, kişiselleştirilmeden kaçınılmış bir anlayışa dayanmadığı takdirde, tedirginlik ve stres yaratması kaçınılmazdır.

---

<sup>44</sup> Birol Bumin ve Arzu Şengül "İnsan Kaynaklarının Değerliliği ve Organizasyonlarda Role Dayalı Stres Kaynakları Üzerine Bir Araştırma" 8. **Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi**'nde sunulan bildiri Nevşehir, 25-27 Mayıs 2000, s.571

<sup>45</sup> İlhan Erdoğan, "**İşletmelerde Davranış**", 4.b., Beta Yayınevi, İstanbul:1994 s.89

<sup>46</sup> Nurullah Genç, **Yönetim ve Organizasyon**, 2.Basım, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2005 s.270

<sup>47</sup> Erdem Cam, "Çalışma Yaşamında Stres ve Kamu Kesiminde Kadın Çalışanlar", **Uluslar arası İnsan Bilimleri Dergisi**,2004 s.5



### 1.2.7.Vardiyalı Çalışma Düzeni

Dünyada ve ülkemizde sanayileşmenin artması ile vardiyalı çalışma düzeni ortaya çıkmıştır. Bu çalışma düzeni uzun süredir uygulanmakla birlikte, uygulandığı ülkelerde yapılan araştırmaların, insan sağlığının üzerinde olumsuz hatta yıkıcı etkilerinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Çalışma saatleri uzadıkça, çalışanların sağlıkları hem fiziksel hem de psikolojilerini yıpratmaktadır. Çalışma hayatının dışında kalan yaşantısına gerekli zamanı ayıramamasına neden olduğu gibi bu zamanlarının kullanımı olumsuz etkilediği ve bireyin üzerinde stres yarattığı, özellikle vardiya değişimlerinden kaynaklanan uyku düzeninin değişmesi, düzensiz iş saatleri, fazla mesai, vardiya sistemi çalışanlar üzerinde stres meydana getirmektedir.<sup>48</sup>

Yapılan araştırmalar göstermiştir ki vardiyalı çalışma düzeninde kişilerin vücut ısısı, zihinsel verimliliği, biyolojik metabolizması, kan şekeri ve iş güdüsü etkilenmekte ve kişinin nöropsikolojik dengesi zarar görmektedir.<sup>49</sup>

### 1.2.8. Değerlendirme Ve Kariyer Sorunları

Kariyer yönetiminde amaçlanan ana unsur, bireylerin örgüt içinde etkinliğini ve verimliliğinin artırılarak, kişisel gelişimine yardımcı olmaktır. Böylelikle örgüt içinde ilerleyerek, işletmenin gelecekte ihtiyaç olan nitelikli eleman gücünü yetiştirerek, işletmeyi ve örgütü sürdürülebilir hale getirmektedir.<sup>50</sup>

Stres, iş yaşamlarında çalışanların, iş güvenliği, nakiller, terfiler, şahsın gelişimi ile ilgili fırsatları kapsayan kariyer planlamasını içerir. Kişinin kariyer hedefi ile başarısı arasında bir uyumsuzluk söz konusu olabilir. İnsan hayatının büyük ve önemli bir kısmını iş hayatında geçirmektedir. Bu nedenle kariyeri ile ilgili beklentisi ve gelişimi önemli bir stres kaynağı olduğunu söyleyebiliriz. Bireyler çalışma örgütlerinde, yükselmek istemeleri, kendilerine daha iyi pozisyonlara gelmek istemesi normal bir düşüncedir. Bunun için çok çaba harcarlar. Bu çaba ve istekleri kişilerin üstünde baskı yapmaktadır. Kişinin çalışmalarının az yada çok olması, yetersizlikleri veya başarıları, terfi etmelerine neden olması, buldukları mevkinin yerini belirlediklerine neden olur. Bu hususu bilen kişi baskı ve gerilim altında kalması nenediyle az veya çok stres yaşamalarına neden olur.<sup>51</sup>

Üst kademe yöneticileri, terfileri, alt kademelerde çalışanların başarıları ve

---

<sup>48</sup> Baltaş ve Baltaş, a.g.e., s.83-84

<sup>49</sup> Jean-Benjamin Stora, **Le Stress(Stres)**, (Çev. Ayşen Kalın), İletişim Yayınları, İstanbul. 1992, s.26

<sup>50</sup> Mehmet Argüden "Örgütsel Kariyer Yönetimi ve Yapı Kredi Bankası Uygulaması" Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1998, s.9-11 (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**)

<sup>51</sup> Aslı Küçükaslan İstanbul Telefon Başmüdürlüğünde Çalışan Telefon Operatörlerinin Stres-İş Doyumu İlişkisinin İncelenmesi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul 1994 s.28 (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**)

yeteneklerini değerlendirirken, objektif kriterlere başvurulmalı ve adil olunmalıdır. Eğer örgütte ki adalet duygusu kaybolduğu takdirde örgütte stres düzeyinin artacağı görülür. Kariyer, değerlendirme sorunlarının daha fazla orta kademe yöneticilerde olduğu gözlenmektedir.

### **1.2.9. Örgütte Kişilerarası İlişkiler Ve İş İlişkileri**

Çalışma örgütlerinde gruplar, bireyin davranış ve tutumlarını etkilemektedirler. Çalışanlar arasında ki iyi ilişkilerin gelişmesi, ast ve üstlerin arasında ve aynı statüde çalışanlar arasındaki etkileşim, çalışma örgütleri içinde çok büyük önem arz etmektedir. Şirketin ve bireyin hedeflerine ulaşmada yapdımıcı olur. Örgüt içinde yetersiz ve kötü bir iletişim var ise çalışanların üzerinde stres oluşturur. Ast ve üstler arasında saygı ve güvenin az yada hiç olmaması, çalışma örgütünde çalışanlar arasında gerilimlerin oluşmasına neden olur. "Ofis politikaları" da çalışanlar arasında stres yaratabilir.<sup>52</sup>

Çalışma hayatında, sosyal hayatta, aile hayatında, örgütiçi veya örgüt dışındaki insanlardan oluşan çevre ile sürekli devam eden bir iletişim veya etkileşim vardır. Örgütlerde çalışanlar arasındaki kurulan ilişkinin başarısı ve dolayısıyla örgütün başarısının da öncelikle yöneticilere görev düşer. Yöneticinin kişilik ve tutumu ilişkilerin barışını etkiler. Kişilik olarak pasif, içe dönük, sosyal yönden zayıf olan yöneticiler, iş ilişkilerine başarı olmaları zordur. Çalışanlar ile iş ilişkilerine girmeye korkar ya da çekinirler. Bu tarz kişilikte olan çalışanlarda da aynı durum söz konusudur ve özellikle iş başarılarını düşürür, kariyerlerini olumsuz yönde etkiler üzerlerinde baskı yaratır. İşe alma süreçlerinde insan kaynakları departmanlarının, adayları değerlendirirken, kişisel özelliklerini de daha iyi ölçmeli ve değerlendirmelidirler.<sup>53</sup>

### **1.2.10. Düşük Ücret Ve Gelir Adaletsizliği**

Ücreti tanımlarken ekonomistler; çalışanların zihin yada bedensel olarak sarf ettikleri emeğe karşın üretim faaliyetleri dahilinde ödenen bedel, eder olarak tarif ederler.

Ancak işletme veya yönetim açısından ücret; örgütsel amaçlara ulaşmak için şirketin katlanması gereken gider veya maliyet kalemlerinden birisidir.<sup>54</sup> Örgütsel başarıyı artırmada işgücünün önemli katkıları olması ile "bilgi işçiliği ve hizmet sektörünün gelişmesi gibi" değişimler meydana gelmesine neden olmuştur. Ücret maliyetlerini dolayısıyla işletmeler için önemini de artırmaktadır. Ücretlerin

---

<sup>52</sup> Tokay, a.g.t., s.22

<sup>53</sup> Tokay a.g.e., s.23

<sup>54</sup> İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı Öğretim Üyeleri, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Yenilenmiş 7.Baskı, Beta Yayınları,2015, İstanbul, s.360

yükselmesi nitelikli iş gücünü işletmenin kendisine çekmesinde, örgütte tutmasında ve de güdülemede önemli bir motivasyon aracıdır. Hulasa; ücret ve primlerin eşitliği ve adaleti, her çalışanın örgüte katkısı, örgütün rakipleri ve dış çevredeki işgücü piyasasında ki konumu, göz önünde bulundurulması ve önem verilmesi gereken temel ücretlendirme konularıdır.<sup>55</sup>

Çalışanlar açısından bakıldığında ücret, yaşam standartlarını yükselten, geleceği için güvence veren rolü nedeniyle hassas bir konudur. Ücret, işgörenler arasında eşitlikçi, dengeli, kariyeri ile paralel yükselen bir orantıda olmalıdır. Eğer bu şekilde olmadığı takdirde, çalışanlar üzerinde önemli bir stres kaynağı olabilir. İşveren için de çalışanlarının işletmeye katkısına ve performansına dair bir mesaj niteliği taşır. Son yıllarda çalışanların, ücretlerin düşüklüğü nedeniyle kendisini ve ailesinin geçimini temin edememektedir.<sup>56</sup>

Ücretlerin çalışma hayatında her kademedeki çalışanları üzerinde en önemli motivasyon kaynağı olduğu bir gerçektir. Eğer kendisinin ve ailesinin temel ve özel ihtiyaçlarını karşıyamayan kişiler, çalıştıkları işletmeler haricinde ek işler yapmaya mecbur kalmaktadır. Bunun sonucunda dinlenmeye, özel ve sosyal hayatına gereken zamanı ayıramadığı gibi, eşleri, çocukları ile aralarındaki bağlar zayıflamaktadır. Yaşam kalitesi düşen kişi bir süre sonra çalıştığı örgütlerde verimliliğini kaybetmektedir. Çalıştığı örgütlerde, işletmelerde kişiler aldıkları ücrete bağlı olarak örgüte olan bağlılığı arttığı gibi aynı zamanda verimliliğide artmaktadır.

### **1.2.11. Teknolojik Değişimler Ve Ekonomik Krizler Sonrası Artan İşsizlik**

Sanayi devrimi sonrasında ortaya çıkan işletmeler, şehirler, iş hukukı vs. günümüzde yeni bir döneme geçmektedir. Günümüzde artık Endüstri 4.0 dan, nesnelerin interneti, robotlar, yapay zeka, karanlık fabrikalar, gibi başlıkların altında üretimden insanın çıkması konuşulmakta ve tartışılmaktadır. Yeni çalışma hayatı bedensel çalışmayı kaldırdığı ve üretim ve çalışma hayatına katılacak kişilerin daha iyi eğitilmiş ve teknolojik değişiklikler ile başa çıkma konusunda daha vasıflı kişilerden oluşacağı bir gerçektir.

Bilgi teknolojilerinin üretim hayatında daha fazla yer bulması, çalışanlarının yeni ve değişen teknolojiye uyum sağlayabilmesini, gelişmeleri takip etmesini ve kendisini geliştirmesini mecbur kılmaktadır. Bu bağlamda, çalışanlar arasında bu özelliklere kendisinde taşıyan her türlü güvenceye sahip küçük bir azınlığı

---

<sup>55</sup> İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı Öğretim Üyeleri, a.g.e., s.361

<sup>56</sup> Yılmaz ve Ekici, a.g.m., .s.45

doğururken diğer yanda bu özellikleri olmadığı için yeniliklere ayak uyduramadıkları gibi işini kaybeden, varlıklarını yitiren, eski işine kıyasla daha kötü şartlarda ve daha ücretlere çalışmak zorunda kalan, yeni bir hizmetçiler sınıfı ortaya çıkmaktadır.<sup>57</sup>

Ülkelerdeki ekonomik krizler, diğer ülkelerle iktisadik olarak eklemelenmesi ile birlikte küresel olarak da işletmeleri ve çalışanları da etkilemektedir. Ekonominin daralması, talep, arz dengesinin değişmesi, savaşlar, düzenli ve düzensiz göçler, siyasi istikrarsızlıklar, etkileri bakımından olumsuzluklar meydana getirmektedir.

Çalışanlar sürekli işini kaybetme endişe ile stres yaşamaktadır.

### **1.2.12. Psikolojik Şiddet (Mobbing)**

Rekabetin yoğunlaştığı ve gelişmenin yüksek olduğu ülkelerde, son yıllarda mobbing (zorbalık) artmakta ve bireyler, örgütler zarar görmektedir. Psikolojik, duygusal bir saldırı olan mobbingin amacı; örgütlerde istenmeyen kişi yada kişilerin üzerine baskı kurarak, yıpratmak, direnme gücünü kırmak ve nitecesinde de işten çıkmalarını sağlamaktır. Mobbingi artıran nedenlerin başında, örgütlerde kurum kültürünün oluşmamış ya da yerleşmemiş olması, örgüt yöneticilerinin mobbing konusunda duyarsızlıkları, örgütlerin çalışanlarına karşı ilgisiz oldukları gibi etik değerlere bağlı olmamaları, iletişim zayıflığı ve kuralsız rekabet, sayılabilir. Örgütlerde mobbing, bir kere yapılmaya başladığı ancak görmezden geldiği veya tedbir alınmadığı takdirde, bulaşıcı viral bir virüs gibi yaygınlaşmakta ve kişileri ve örgüte zarar vermektedir. Örgüte verdiği zararların başında, çalışanların güvenin azalması ile birlikte örgüte bağlılığını, motivasyonunu, iş tatminini de azaltır. Dolayısıyla çalışma, iş ortamında stres yaratarak, iş verimliliği düşer.<sup>58</sup>

### **1.2.13. İş Ortamındaki Fiziksel Şartlardan (Gürültü, Aydınlatma, İklimlendirme, Tehlike unsuru) Kaynaklanan Stres**

Her işletmenin fiziksel koşulları çalışanlarını doğrudan etkiler. Fiziksel koşulların başlıcaları, gürültü, aydınlatma, iklimlendirme yani ısıtma-soğutma, dekarasyon ve renk düzenidir. Sayılan bu koşulların, eksikliği ya da fazlalığı veya düzensizliği stres eğilimi artırır.

Gürültünün insanlara, çalışanlar üzerinde temel olarak üç etkisi vardır. Birincisi, aşırı gürültü altında kalan kişi işitme kaybı yaşar. İkincisi, çalışma esnasında kendi ve çalışma arkadaşlarının sesini duyması, anlamasını engeleyen bir perde olur. Üçüncüsü ise aşırı gürültünün çalışanın kendisini iyi hissetmesinin olumsuz yönde

---

<sup>57</sup> Rıza Sam, "Yoğun Bilgi Bilişiminde Yabancılaşma Sorunu: Bilgi Zenginleri-Bilişim Yoksulları", I. Ulusal Bilgi Ekonomi ve Yönetim Kongresi, 10-11 Mayıs, Kocaeli **aktaran** Abdullah Yılmaz, Sosyal, İş Yaşamında Stres Makale II, Çimento İşveren, 2009, s.26

<sup>58</sup> Çiğdem Kirel, Örgütlerde Mobbing Yönetiminde Destekleyici ve Azaltıcı Öneriler, **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi** Cilt:7 Sayı:2:317-334, Eskişehir, 2007, s.331

etkiler ve verimliliğini düşürerek stres meydana getirir.<sup>59</sup>

Isıtma, soğutma ve havalandırma insanın çevreye adaptasyonunda önemli unsurlardır. İnsan için belli ideal bir sıcaklık vardır. Bu sıcaklığın altında veya üstündeki sıcaklarda biyolojik olarak ve dolayısıyla psikolojik zorlanmaya başlarlar. Normalden soğuk ortamda kişinin konsantrasyonu azalır, el motor hareketleri zayıflar ve iş kazaları artar. Normalden sıcak ortamda kişi, aşırı yorgunluk, su kaybı, ve konsantrasyonu bozuluk odaklanma sorunu meydana gelir. Aynı şekilde, havalandırma çok önemlidir. Kişinin, kirli hava, duman ve gazlara bağlı olarak kalıcı olarak sağlığı bozulabilmektedir.

İnsanın görme yeteneğinin temel nedeni ışıktır. İyi aydınlatılmamış iş ortamlarında, nesnelerin iyi görülmemesi söz konusu olabilir. Karanlık ortamlardan insane kendini güvensiz hissebilir. Fazla ışık ise gözlere zarar verdiği gibi, kişilerde baş ağrısı yaptığı da bir gerçektir. Aydınlatma çalışanlar için önemli bir fiziksel unsurdur. Yetersiz olduğu zaman kişiler üzerinde stres yaratır.

Bazı iş kollarında örneğin, madencilik, inşaat, denizcilik, enerji ve nükleer santraller gibi pek çok alanda hayati tehlikeler vardır. Ruh ve beden sağlığı açısından, çalışanın zehirlenme, düşme, yaralanma, radyasyona maruz kalma, gibi tehlikeler, gelirim ve stres meydana getirmektedir.

#### **1.2.14. Ulaşım Ve Çevreye İlişkin Stres**

Özellikle büyük şehirlerde veya küçük olsa da plansız şehirlerde yaşayan insanlar en büyük sorunlarından birisi de sabah işe gitmek ve akşam işten eve dönmekte harcadıkları zaman ve trafikte yaşadıkları strestir. Şehir merkezinde çalışıp, şehire uzak mesafede ikamete edenler, veya büyükşehirlerde ise işe ulaşım sağlamak için çok erkenden yola çıkmak, uzun, zorlu bir yolculuk sonucunda işyerlerine ulaşan insanlar, dışarıda yaşadıkları stresi işyerinde de devam eder, iş yaşamlarını olumsuz etkiler.

Çevre faktörlerinden birisi de kirliliktir. Günümüzde özellikle bazı şehirlerdeki hava kirliliği yaşayanların sağlıklarını olumsuz yönde etkilemektedir. Hava kirliliği, temiz suya ulaşmada ki zorluk, yeşil alanların ve parkların olmaması, yaşam kalitesini olumsuz etkilediği için genel bir mutsuzluk, huzursuzluk ve stres oluşturur.

#### **1.3.ÖRGÜTSEL STRESİN SONUÇLARI**

Stresin sonuçlarını bireysel ve örgütsel sonuçlar olarak iki grupta sınıflandırılabilir. Stresin bireysel belirti ve sonuçları daha önceki bölümde anlatılmıştır.

---

<sup>59</sup> İnyet Pehlivan, **Yönetimde Stres Kaynakları**, Pagem Yayınları, 1995 Ankara, s.30

Korku, çatışma, depresyon, aşırı yorgunluk, ilgisizlik, gibi duygu ve davranışlar, kişinin stres altında olduğunu göstermektedir. Bu tip durumlar stresin belirtileri olması yanında aynı zamanda sonuçlarıdır.

Stresin örgütsel sonuçları olarak,iş devamsızlık ve işten ayrılma, verim düşüklüğü, performans düşüklüğü, işte hata ve kaza yapma, kararsızlık, işbirliği sağlayamama, sağlık sigortası ödemelerinin artması, personel devri, personel tazminat talepleri, hırsızlık ve sabotaj sayılmaktadır.Örgütsel sonuçları bakımından, işverenlerin ödemelerinin artmasına neden olmaktadır.<sup>60</sup>

### 1.3.1. İşe Devamsızlık Ve İşten Ayrılma

Çalışanların, planlanmış çalışmaları gereken zaman içinde, önceden bildirdiği bir mazeret olmaksızın işine gelmemesi ve de bu davranışın sık tekrarlayarak bir alışkanlığa dönüşmesi olarak tanımlanan devamsızlıktır. İşgörenlerin doyumsuzluklarını kolay ve zahmetsiz şekilde ifade etmek için devamsızlık yolunu seçer.Genel olarak, düşük ücret, işletme politikası, işin monotonluğu, aşırı iş yükü, haksızlığa uğramak gibi stress kaynakları, işgörenlerin devamsızlığını, bir dışavurum aracı olarak seçenek olabilmektedir.<sup>61</sup>

Örgüt yönetimleri için devamsızlık, insan kaynakları problemlerinin başında gelmektedir. İşgörenlerin fiziksel rahatsızlıklarından (hastalanma, sakatlanma, soğuk algınlığı, vb.) gibi nedenlerden dolayı yaptıkları devamsızlık dışında stres sonucuda işe devamsızlık yapıldığı gözlemlenmektedir. Araştırma sonuçları; örgütlerde strese maruz kalan işgörenler, strese konu olaylar ve durumlardan kaçmak, uzaklaşmak istemeleriyle nedeniyle işe gelmedikleri, sonucunu desteklemektedir. Bir örgütteki, işgören devamsızlıklarının en az %40'ının stres nedeniyle ya da stresle ilişkili olduğu görülmektedir. İşe devamsızlıklar sonucunda, sınırlı ve son derece kıymetli olan çalışma süresinin verimli biçimde, etkin şekilde değerlendirilemediği, iş gören ile iş veren arasında ki çalışma barışını bozularak çatışmaya neden olduğu, huzurun bozulduğu ve neticede verimliliğin düşmesinin örgütün ve işletmenin rekabet gücünü zayıfladığı görülmektedir.<sup>62</sup>Çalışanların iş devamsızlığı, bir sonra ki evre olarak işten ayrılmaya dönüşmektedir.İşe devamsızlık ve işten ayrılmalar, örgütler, işletmeler ve işverenler büyük maliyetlere neden olmakta, büyük maddi kayıplar yaşatmaktadır.

---

<sup>60</sup> Nadine Mellor vd., **The Management Standars For Stres In Large Organizations**, 2013 s.4-5  
**sartaran** Bakan, a.g.e.,2015, s.49

<sup>61</sup> Gülseren Ünal Keskin, "Örgütsel Stres ve Erzurum'da Kamu Çalışanları Üzerine Bir Uygulama",**Verimlilik Dergisi**, Sayı:2, s.144

<sup>62</sup> Abdullah Yılmaz ve Süleyman Ekici Örgütsel Yaşamada Stresin Kamu Çalışanlarının Performansı Etkileri Üzerine Bir Araştırma, **Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi**, 2003 Cilt:10 Sayı:2, s.8

### 1.3.2. Performans Düşüklüğü

Örgütsel stresin en önemli sonuçlarından birisi olan performans düşüklüğünü incelemek gerekir. Sürekli ve yoğun stres çalışanları olumsuz etkilemektedir.

İşletmelerin sürekliliğini sağlaması ve varlığını devam ettirmesi için kar etmek yaşamsal önemdedir. Rekabet koşullarının arttığı, ayakta kalmanın zorlaştığı günümüzde, işletmelerin maliyetlerinin minimuma düşürerek, mal ve hizmet üretimini maksimuma çıkarmaları için örgütlerin çalışan performanslarını en yüksek seviyeye taşımaları ve bu seviyede tutmaları gerekmektedir. Stres düzeyinin yüksekliği, örgütleri etkileri (işe devamsızlık ve işten ayrılma, sağlık harcamalarındaki artış, sigorta ve tazminat ödemeleri, vb) birim maliyetin artırmakta; bir başka yönü ile de işgörenlerin iştatminini düşürmekte, dolayısıyla birim sürede üretilen hizmetlerin ve malların azalmasına ve de toplamda örgütsel performansın düşmesine neden olmaktadır. Örnek olarak bir işletmede 100 kişinin çalıştığını, örgütsel stresler nedeniyle toplamda performansın %5 oranında düştüğünü kabul edersek; işletmenin ilk performansına çıkabilmesi için ek olarak 5 çalışanın daha işe alınması gerekmektedir.<sup>63</sup> Bu örneğin ortaya koyduğu gibi işletmeyi yönetenlerin, performans düşüklüğüne dikkat etmeleri gerekirken önemli maliyet nedenlerinden biri olduğu sonucuna varılmaktadır.

### 1.3.3. Yüksek İşgücü Devir Hızı

İşletmelerde uzun süreyle stres yaşandığı zaman, bireysel ve örgütsel olarak stres ile başa çıkamaması sonucu, tutum ve davranışsal ve fiziksel olarak, bireyin sağlığı bozulması ile birlikte olumsuz bir süreç başlamış olur. Çalışanın iş güvensiliği başlar, iş doyumu ve performansı düşer. Kişi işi bırakmayı seçebilir ya da işletme, verimsiz personeli işten çıkarmaya yoluna gider. Bu şekilde stres nedeniyle iş gücü devri artmış olur. İşletme ve işveren yüksek bir maliyet ile karşılaşmış olur.<sup>64</sup> Kişi stres ile başa çıkmak için alkol, uyuşturucu ve uyarıcı madde, sakinleştirici ve çeşitli ilaçlar gibi kötü bazı alışkanlıklara sebep olabileceği dolayısıyla işten ayrılma ve iş gücü devrinin artmasına neden olacağı söylenebilmektedir. Geç saatlere kadar alkol veya başka maddeler kullanan kişi, sabah işe gitmekte zorlanacak hatta geç kalmasına sebep olacaktır. Bu süreç sonunda kişi işi bırakmaya veya işveren tarafından işten çıkarılmayla sonuçlanacaktır. İşe gitmek istemeyen, işyerinden

---

<sup>63</sup> John M. Ivancevich and Michael T. Mattesan, Organizational Behavior and Management, Forth, 1996 Boston **aktaran** Yılmaz ve Ekici, a.g.e., s.9

<sup>64</sup> Sharon Clarke and Cary L. Cooper, Managing the Risk of Workplace Stress, First Published by Routledge Taylor&Francis Group London U.K. 2004, **aktaran** Barış Çökük, "Örgütsel Stresin Çalışanların İşdoyumu Düzeylerine Etkisi: Merzifon Kaymakamlığı Örneği", İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya, 2013 s.43, (**Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi**)

uzaklaşan, çekinen çalışanların, yüksek devir hızı nedeniyle, örgüt büyük maliyetlerle katlanmak zorunda kalmaktadır.<sup>65</sup>

#### 1.3.4. İş Kazaları

Günümüzde teknoloji her kadar çalışanların yaptıkları işleri kolaylaştırmış, daha güvenli hale getirmiş ise de, hala bazı iş kollarında pek çok iş kazası meydana gelmektedir. Bu iş kazaları nitecesinde çalışanlar, bazen geçici olsada işten uzaklaşmakta, bazen sakat kalmakta, psikolojik bozukluklar oluşabilmektedir. Bazen de bu kazalar sonucunda çalışanlar hayatlarını kaybetmektedir. İnsani açıdan üzücü olduğu kadar işletmelere de sağlık harcamaları, tazminatlar, başta olmak üzere büyük maliyetler yüklemektedir.

İş kazalarının sebeplerini üç grupta sayabiliriz. Bunlardan birincisi teknik sebepler, ikincisi çevresel sebepler, üçüncüsü ise insani, beşeri sebeplerdir.

Teknik sebepler: İşletmelerde kullanan kimyasallar, alet ve teçhizatların dikkatsiz ve yanlış kullanımı, iş güvenlik kurallarına uyulmaması ve gelişmiş bir denetim yapılmaması, makinaların yetersizliklerini sayabiliriz.

Çevresel sebepler: Havalandırma, iklimlendirme soğutma, aydınlatma, yüksek gürültü, tozlar vs. gibi şartların eksik veya kötü düzenlenmesi nedeniyle ortaya çıkan sebeplerdir.

İnsani, beşeri sebepler: Güvenlik kurallarını ciddiye almamak, tedbirlere uymamak, dikkatten ve özenden uzak davranış ve tutumlar sergilemek, kişisel, ruhsal ve psikolojik nedenler sebebiyle iş kazaları olmaktadır.

#### 1.3.5. Yabancılaşma, Hırsızlık Ve Sabatoj

Örgütsel stresin sonuçlarından bir tanesi de yabancılaşmadır. Çalışanların iş arkadaşları ile uyum sağlamakta zorlandığı, işlere kayıtsız kaldığı, örgütlerin sorunlarına duyarsızlaştığı duruma yabancılaşma diyebiliriz. Yabancılaşma sürecinde çalışanlar, işletmenin amaç ve hedeflerinden uzaklaşır. İşlerin gereklerine, ve kurallarına uymakta zorlanır. Olumsuz çalışma koşulları, örgütsel stres kişilerin çalıştıkları örgütlere yabancılaşması ile sonuçlanabilir.

Yabancılaşma ile birlikte kişi haksızlığa uğradığını düşünüyorsa, işletmeden, örgüt ve işverenden intikam almayı düşünebilir, hatta müşterilere karşı kötü davranır, kullanılan alet ve makinaları sabote edebilmektedir. Ayrı kişi hırsızlık yoluyla işletmeden hak ettiğini düşündüğü ücret veya faydayı çalmaya cesaret

---

<sup>65</sup> Fred Luthans, Organizational Behavior, Seventh Edition, Published by McGraw-Hill/Irwin, A Business Unit of the McGraw-Hill Companies Newyork U.S.A. **artaran** Barış Çökük, "Örgütsel Stresin Çalışanların İşdoyumu Düzeylerine Etkisi: Merzifon Kaymakamlığı Örneği", İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya, 2013 s.43, (**Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi**)



edebilmektedir.

#### 1.4. STRES YÖNETİMİ, STRESLE BAŞAÇIKABİLME

Stres yönetimi, yani stress ile başa çıkma, beden ve ruh sağlığını koruyarak, sosyal hayatını kaliteli, çalışma hayatını ise verimli ve üretken olarak sürdürebilmek için olumlu bir güç meydana getirmek için stres ile mücadele etmektir. Amaç stresin tamamen yok edilmesi değil, ne az ne de çok optimum stres düzeyinde tutmaktır.<sup>66</sup>

İşletmelerde, örgütlerde, yönetim kademelerinde bulunanlar ve çalışanlar, stres yönetimi olarak, genellikle “duygu odaklı” ya da “sorun odaklı” yaklaşımları tercih etme eğilimindedirler. Duygu odaklı yaklaşım için genellikle, stresin kaynağıyla değil de olayları iyi taraflarını görmeye çalışarak “daha kötüsü de olabilir di!” “Her iş de bir hayır vardır.”Düşüncesini kendine tekrarlayarak stress ile başa çıkmaya çalışır.Sorun odaklı yaklaşım da ise stresin kaynağı üzerine yoğunlaşıldığı, stres ile başka çıkmada daha etkin bir yöntemdir.Stres yönetimi olarak sorun odaklı yaklaşımı benimseyenler daha iyimser ve daha başarılı olduğu gözlemlenmektedir.<sup>67</sup> Stres yönetiminin amaçları, kısa, orta ve uzun vadeli amaçlar olarak üç grupta sınıflandırılmıştır.<sup>68</sup>

##### **Kısa vadeli amaçlar;**

- Stresin doğasını, nedenlerini ve etkilerini öğrenmek
- Stresle daha etkili başa çıkabilmek için gerekli kural ve teknikleri öğrenmek,

##### **Orta vadeli amaçlar;**

- Zararlı stres kaynaklarını öğrenmek,
- Stresin uyarıcı işaretlerini önceden öğrenmek,
- Koruma görevini yerine getiren etkili bir yaşam biçimi geliştirmek,
- Olumlu stres kaynaklarını fark etmek,
- Duygusal ve bedensel stres tepkilerini control etmek,
- Yaşamın gidişini düzenlemek,
- Gerektiğinde stresi harekete geçirmek,
- Stresin tırmanmasına engel olmak,

##### **Uzun vadeli amaçlar;**

- Yüksek düzeyde huzur bulmak,
- Sağlıklı ve düzenli yaşamak,

---

<sup>66</sup> Schafer W., “Stress Management For Welness” New York: Mc Graw Hill **Aktaran** Gökhan Güney, Örgütsel Stres Kaynaklarının Çalışanlar Üzerine Etkileri ve Stres Yönetimi: Isparta Adliye Çalışanları Üzerine Bir Uygulama, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı, 2015 s.54, (**Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi**)

<sup>67</sup> İnayet Pehlivan Aydın, **İş Yamanıda Stres**, Pegem A yayınları, 2002, s.134

<sup>68</sup> Salih Güney, **Davranış Bilimleri**, 5. Baskı Nobel Yayınları, 2009, s.111-119

- Yaşamdan doyum sağlamak,
- Yetenekleri geliştirme olanağı bulmak.

Genel olarak iki grupta; birincisi bireysel stres yönetimi ve mücadele teknikleri ikinci olarak da örgütsel stres yönetimi ve mücadele teknikleri olarak değerlendirilir.

#### **1.4.1. Bireysel Stres Yönetimi Ve Mücadele Teknikleri**

Bireysel stresin yönetimi ve kişinin stres ile başa çıkması için bazı yöntem ve stratejilerin uygulanması ve geliştirilmesi gerekmektedir. Bu stratejilerinin ortak yönü ise kişinin fiziksel, psikolojik, davranışsal açıdan stresin kontrol altına alınması gelmektedir. Zararlı strese karşı vücudun verdiği tepkilerin olumsuz sonuçlarını azaltmak, hatta etkisiz hale getirmek için bazı teknikler aşağıda sayılmıştır.

##### **1.4.1.1. Bedensel Hareket (Egzersiz) Spor**

Bedensel hareket, egzersizler, düzenli spor hakkında yapılan araştırmalar ortaya çıkarmıştır ki hem bedene hem ruhsal pek çok faydaya sahiptir. Bu faydaların başında da stresin optimal seviyeye indirilmeside vardır.

Egzersiz yapmak, vücudumuzu canlandırır, kaslarımızı güçlenmesini, nabızın yükselmesi, nefesimizin derin alıp vermemizi sağlar. Yaptığımız egzersizler aletler ile yapılabildiği gibi, sadece bedensel devimlerle de yapılabilir. Koşma, yürüyüş, yüzme, aerobik, örnek olarak gösterilebilir. Bisiklete binmek, tenis oynamak, fitness, plates gibi aletli egzersizlere örnek gösterilebilir.

Egzersiz sırasında, nabız yükselir, kan dolaşımı artar, vücutta fiziksel ve biyokimyasal değişimler meydana gelmeye başlar. Bu değişimler stresin olumsuz etkilerini azaltır. Beyine giden kan akışı, dolaşımın artması ve oksijenin miktarı artmaktadır. Oksijen oranının yükselmesi, iyileşmeye ve mental ve zihinsel işlevlerin artmasına neden olur. Egzersizlerin tek başına yapılmasının yanında, grup halinde yapılan sporlar yeni sosyal ilişkiler geliştirmesine ruhsal olarak da kişinin gelişmesine yol açması da başka bir faydasıdır.

##### **1.4.1.2. Gevşeme (Relaxation)**

“Relaxation” kelimesi, gevşeme, dinlenme, rahatlama, istirahat etme gibi anlamlara gelmektedir.

1920’lerde ilk defa Amerikalı Dr. E. Jacobson, vücutta gerginliğin, hem de gevşemenin, kimyalarının farklı olduğunu tespit etmiştir. Açıklamak gerekirse insan stres yaşıyorsa, stresle ilgili vücut kimyası hakim olmaktadır; eğer insane gevşemiş ise gevşeme ile ilgili vücut kimyası hakim olmaktadır. Jacobson, “Progressive Relaxation” isimli kitabını 1938 yılında yayımlamıştır. Bu kitapta, ayak, bacak, kalça, arka omuz, ense ve yüz kaslarını gevşeterek zihinsel ve bedensel gerginliğin

azaltılması yani gevşemesi anlatılmaktadır.Karlıp uzmanı ve araştırmacı Herbert Benson, 1960 lardan sonra gevşeme (relaxation)'yi bir teknik olarak bilim alanına sokmuştur.<sup>69</sup>

Gevşeme uygulamalarının amacı, gevşeme becerisini öğretmektir. Bu beceriyi, bisiklete binmek, yüzmeyi öğrenmek, otomobili kullanmak gibi bir beceriyi öğrenmeye benzemektedir.<sup>70</sup>

Gevşeme eğitimi öncelikle, doğru nefes almayı öğretmeyi hedefler. Ağır, derin ve sesiz alınan nefes iyi nefestir. Akciğerlerimiz nefes almanın yanında, duygusal olarak kendimizi ifade etmemize yardım eder. Stresin yoğunluğu ile paralel olarak kişi nefes nefese kalmaktadır. Normal sağlıklı birey dakikada 16 nefes alırken, stres altındaki insan 20 nefese çıkabilmektedir.Nefes sayısı artışı arttıkça, göğüs ağrısı, çarpıntılar, kalp hastalıkları, bayılmalar, baş dönmesi, hafıza bozuklukları, dikkatsizlik, endişe ve panik gibi benzer semptomlar ortaya çıkabilir.Bu belirtiler görüldüğü zaman, sakin ve derinden nefes almaya çalışmak doğru olacaktır.Örneğin, nefes üçe kadar sayılarak alınmalı, nefes alındıktan sonra onikiye kadar sayarak tutulmalı ve altıya kadar sayarak tamamlanmalıdır.<sup>71</sup> Gevşeyip dinlebilmek için kollar, bacaklara degecek şekilde, baş ve vücut öne doğru eğik şekilde oturulur. Kendi kendimize “nefes al” denilir. “Gevşe” diyerek nefes verilir.

Vücudumuz iki kas grubuna ayrılarak, birinci grupta eller, kollar, yüz, boyun, omuz kasları, ikinci grupta, sırt, göğüs, karın nefes alma, kalçalar, bacaklar ve ayaklar ile ilgili kasları, birinci gruptakilerden başlayarak ikinci gruptakiler ile tamamlanarak gerilir. Gerginlik beş saniye kadar devam ettirilir. Her kas iki kere gerilebilir. İki germe arasında 10-15 saniye kadar bir süre geçmesi uygundur. Bütün kaslarımızı sırayla gevşetilir. Bu işlemler yapılırken gözler kapatılabilir.<sup>72</sup>

#### **1.4.1.3. Biyolojik Geri Besleme (Biofeedback)**

Biyolojik geri besleme tekniği, insanın kendisinin farkında olmadığı, normal ve normal olmayan fizyolojik tepkilerini, ölçüm aletleri ile bir eğitim program dahilinde, (beden sıcaklığı, ter bezi salgısı vb. gibi)otonom faaliyetlerin istenilen yönde düzene konulmasının öğrenildiği bir tekniktir.Bu teknik, düşünce ve duygular ile beden arasındaki ilişkiyi net şekilde ortaya koyar.Kişinin zihninde sıkıntı verici bir düşünce geldiği zaman bedenin yüzey sıcaklığı düştüğü, kas gerilimi ve ter bezi faaliyeti

---

<sup>69</sup> İsmail Yıldırım, “Stres ve Stresle Başaçıkmanda Gevşeme Teknikleri”, **Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**,sayı:6 1991, s.175-189

<sup>70</sup> Jhon Franklin, **Isometric Relaxation, American Journal of Psyciatry**, Vol. 145(5),1998 s.424-246

<sup>71</sup> Baltaş ve Baltaş, a.g.e., s.175-189

<sup>72</sup> İsmail Yıldırım, Stres ve Stresle Başaçıkmanda Gevşeme Teknikleri, **Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, 1991sayı:6 s.175-189

arttığı, vücuda bağlanan aletlerin bu verileri algılanması ile ses ve ışık ile anında uyarı verir. Bu yöntem vasıtasıyla elde edilen veriler, fiziksel faaliyetleri kontrol ederek, kendisinin istediği istikamette kullanma ve uygulama alışkanlığını geliştirir.<sup>73</sup>

Biyolojik geri besleme (feedback) araç ve aletleri kaslarımızı nasıl yumaşatılacağına, gevşeteciğine dair bilgiyi elde bize verir. Şöyle de söyleyememek mümkündür; kişinin vücudunun vermiş olduğu sinyalleri daha iyi anlamalarını sağlar. İnsanlar fizyolojilerini hakkındaki farkındalıkları arttıkça onları kontrol edebilmeside artmaktadır. Biyolojik geri besleme ile aşamalı kas gevşetme tekniği birleştirildiğinde daha iyi sonuç alınmaktadır.<sup>74</sup> Biyolojik geri besleme ile baş ağrısı ve kan basıncını denetlenerek, aşamalı kas gevşetme tekniğini kullanan araştırmaların gözden geçirilmesi, en önemli hususun nasıl gevşeyeceğini öğrenmesi gerekmektedir. İnsanlar, biyolojik geri besleme ile gevşeme eğitimi aldıklarında, daha hızlı gevşemeyi öğrenebilirler.<sup>75</sup>

#### 1.4.1.4. Meditasyon, Yoga Felsefesi

Meditasyon ve yoga, uzakdoğuda doğmuş ve dünyaya dağılmış olan bir felsefe üzerine gelişen bir tekniktir. Bu felsefe ve düşünce ve egzersizleri kişiyi, zihinsel, fiziksel ve ruhsal yönden dinlendirerek, günlük kaygı, endişe, çatışmalar ve sıkıntılardan uzaklaştıran, kişinin içsel bir yolculuk yapmasını ve yoğunlaşması şeklindedir. Meditasyon ve yoga, kişinin stresinden uzaklaşarak, yaşadığı stres neticesi oluşan belirtilerin azalmasına, rahatlamasına yardımcı olan bir tekniktir.<sup>76</sup> Meditasyon ve yoga, rahat, sessiz bir ortamda yapılır. Kişi oturur, gözlerini kapar, derin nefes alıp verir, bu devam ederken belli sözleri tekrarlar ve bu sözlerle "matra" denir. Zihin boşaltılır, ses, görüntü ve bir nesneye, duygu ve düşünce odaklanılır. Böylece gevşeme meydana gelir, kişi rahatlar.<sup>77</sup> Kişiler stresli olduklarında, nefes alış verişleri değişerek, nefes alma süresi kısalır ve nefes darlığı hissetmeye başlarlar, beyine giden oksijeni azaltır. Derin ve düzenli nefes almak sinir sistemin yatıştırır gibi stresin optimize edilmesi için önemlidir. Zaten meditasyon ve yoganın temel unsuru düzenli ve derin solumdur. Kişiler düzenli meditasyon ve yoga yaparak, sakin, soğukkanlı, sabırlı davranan birisi olması yönünde gelişir. Kan basıncının

---

<sup>73</sup> Baltaş ve Baltaş, a.g.e., s.179-185

<sup>74</sup> Kennet E. Hart, "Introducing Stress and Stress Management to Managers" Journal of Managerial Psychology, Jun, Vol. 5, Issue 2, **aktaran** Ufak Durna, Üniversite Öğrencilerinin Stres Düzeylerinin Bazı Değişkenler Açısından İnceleme, **Atatürk Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt:20 Nisan 2006 Sayı.1. s.328

<sup>75</sup> Richarda C. Atkinson vd., **Psikolojiye Giriş**, Çev. Yavuz Aloğan, Arkadaş Yayıncılık, Ankara, 1996, s.517

<sup>76</sup> Neslihan İskit, **Stres Yogası**, Turkuaz Kitaplığı, İstanbul 2008, s.13-15

<sup>77</sup> Salih Güney, **Örgütsel Davranış**, Nobel Yayıncılık, İstanbul, 2011 s.430-431

dürürülmesi, solunun hızını dolayısıyla kalp atışının yavaşlaması şeklinde bir zincirleme reaksiyon nedeniyle kalp hastalıklarının azalmasına neden olur. Bu yönüyle de meditasyon ve yoga felsefesi faydalıdır. Yapılan bir araştırmada, çalışanların bir kısmının bir yıl süre ile meditasyon yapması istenilmiş, sonuç olarak performansı, verimlilik, iş duyumu, işe devamlılık, iletişim yönünden, meditasyon yapmayanlara göre daha başarılı olduğunu gözlenmiştir.<sup>78</sup>

#### 1.4.1.5. Dua Ve İbadet

İnsanlığın bilinen tarihi boyunca, semavi ve batini inançlara sahip olmuşlardır. Bu inançlar çerçevesinde ritüeller oluşmuş, tekrarlanan sözler veya hareketler ile insanlar varlıklarını borçlu olduklarını düşünerek, görünen veya görünmeyen tanrılara ulaşmaya çalışmışlardır. Türkiyenin geneline hakim olan inanç olan İslamiyet de ise namaz, oruç bu ibadetlerin başında gelir. Allah'a dua etmek İslamiyetin temel değerlerindedir. Bu nedenle insan kendisinin iç sesine odaklanarak, her olan şeyin Allah'tan olduğuna inanarak, ilahi adaletle inanarak, yaşadığı günlük stresten kurtulabilmesine yardımcı olur. Kişinin inancı, buna bağlı ibadet ve duaları, kendisini güvende hissetmesine sebep olur ve kişiyi rahatlatır. Bu yönü ile de stres ile başa çıkmasına yardımcı olmaktadır.

#### 1.4.1.6. Zaman Yönetimi

Zamanyönetiminden hedeflenen sonuç, zamanı doğru yöneterek ihtiyaçlarımızı karşılamaktır. Bunu yapmak için de zamanın kontrolünü sağlamaya yönelik adımlar atmaktır. Zamanı kontrol etmek için önde gelen başlıklar aşağıda sıralanmıştır.<sup>79</sup>

- Öncelikle uzun vadeli hedefler belirleyin.
- Hedeflerinizi davranış bağlamında gözden geçirin.
- Hedeflerinizi sizin için kritik olan zaman birimlerine göre saptayın.
- Başlamadan önce yapmanız gereken her şeyin listesini çıkarın.
- Her görevi yapıp yapmamanın sonuçlarını tartın.
- Yedek etkinliklerden kaçınin.
- Bir "Yapılmayacaklar" listesi çıkarın.
- Günün sonunda bir "yapılacaklar" listesi hazırlayın.
- Zamanınızı değerlendirin.
- Kesintisiz bir düşünme zamanı ayırın

<sup>78</sup> Keith Davis, **İşletmelerde İnsan Davranışı**, Çev. Kemal Tosun ve diğerleri, 2.Baskı. İstanbul Üniversitesi, İktisat Fakültesi Yayınları, no:136 İstanbul, s.446-447

<sup>79</sup> Makin ve Lindley, 1995 **aktaran** Adem Ergül, "Çalışma Yaşamında Stresin Bireysel Performans Üzerindeki Etkileri: Eğitim ve Sağlık Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma", Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, 2012, s.38 (**Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi**)

Çalışanlara yüklenen iş yükü miktarı, çalışanların eğitimlerinin yetersizlikleri, çalışma saatlerini uzaması, iş hayatındaki stresin özel hayata etkileri, uzun toplandırlar, büyük çoğunluğu zaman ile ilgilidir.Zamanını doğru planlayamayan kişiler stres yaşamaları kaçınılmazdır.Çağımızın en büyük handikaplarından birisi işsizliğin hızla artması, diğer tarafta da tüm zamanı çalışarak harcayan, adeta çalışmak için yaşayan insanların var olmasıdır.Pek çok insanın ise hiçbir şeye zaman bulamadığından yakınırken duymuşuzdur.Stresi makul seviyeye çekmenin en önemlilerinin başında zaman yönetimi gelmektedir.

#### **1.4.1.7 Hobiler, Dışa Dönüklük Ve İletişim Kurma**

İnsan sosyal bir varlıktır. En büyük ihtiyaçlarından birisi de sosyalliktir. İş hayatının dışında kalan zamanda aile, arkadaşlar akrabalar ile güzel zaman geçirmeye, duygu paylaşımlarında bulunmaya ihtiyaç duyarlar.Yeni insanlar ile tanışmak yeni paylaşımlarda bulunmak da kişiyi ruhen zenginleştirir.İnsanın gelişmesini sağlayan bir unsurda hobileridir.Hobileri olan insanlar, hobileri ile ilgili ortaklaştıkları gruplara katılırlar.Hobileri ile uğraşırken stres yaşadığı konuyu unuturlar. Örneğin, fotoğraf çekmek, seyahat etmek, müzikle uğraşmak, spor ile uğraşmak, maket gemi, uçak yapmak vs. kişinin zihinsel stresini atmasına ve yeni insanlar ile taşınmasına sebep olur.

#### **1.4.1.8. Masaj**

Dünyanın her bölgesinde, her toplum kültüründe masaj vardır. Vücudun sinir uçlarının tespiti ile yapılan değişik masaj türleri vardır. El ile vücudun çeşitli yerlerine basınç uygulayarak, avuşturarak, gergin kasların gevşetilmesi, kan dolaşımının düzenlenmesi sağlanır. Masajlar, bazen yatıştırıcı, bazen uyarıcı olabilir. Ama iki durumdada kaslar gevşediği için bedensel ve ruhsal bir rahatlama sağlamaktadır.

#### **1.4.2. Örgütsel Stres Yönetimi**

Örgüt, toplumun veya bireyin ihtiyaçlarını karşılamak maksadıyla, birden fazla kişinin bir araya gelerek, iş paylaşımı yaptıkları, mal ve hizmet ürettikleri, toplumsal açık bir sistemdir. Örgütlerde işbölümü yaparken, yetkilerin ve sorumlulukların tanımlanarak, ortak bir hedefe yönelmiş belirli bir hiyerarşinin mevcut olduğu bir kordinasyon oluşturulur. Örgütler, çalışanlar, makineler, organizasyonlar, alet ve tehcizatlar, birbirleri ile ilişkilerini düzenleyen üretim süreçleri oluştururlar. Örgütleri, canlı, dinamik ve sürdürülebilir olmasının başlıca yöntemi değişen koşullara uyum sağlama becerisi kazandırılabilimidir.

Örgütlerde hiyerarşiyi, amaç ve hedefler doğrultusunda biraraya gelen insanları tanımlarken, yöneteciler- işgörenler olarak sınıflandırabiliriz. Bu iki grup arasında ki bağlantılar, ilişkiler, davranışlar, etkileşimler ve yönetim anlayışları, bireysel stres ve

örgütsel stres dolayısıyla örgütün verimliliğini, çalışanların bireysel mutluluğunu, örgütsel dayanışmayı etkilemektedir.

Örgütlerde, üretim süreçlerinde, sorumluluklarını ve belirlenmiş rollerini yerine getiren işgörenler, strese maruz kalabilirler. Bu strese “örgütsel stress” veya iş ya da mesleki stres diyebiliriz. Eğer mesleki yani örgütsel stres yönetilmez ise, işgörenlerin iş tatmininin azalmasına, işe devamsızlıkların artmasına, yabancılaşma ve iş kazalarının artmasına, verimin düşmesine dolayısıyla örgüt ikliminin bozulmasına neden olur. Bu olumsuz sonuçlar baş göstermeden yöneticiler başta olmak üzere işgörenlerle birlikte bazı stratejiler geliştirmek gerekir. Birinci adım olarak stres tanımlanarak, örgütsel stresin kaynağı tespit edilir. Eğer bu tespit net şekilde yapılamıyorsa, etkili bir örgütsel stress yönetimi yapılamaz ve sorunlar akut hale gelebilir.<sup>80</sup>

Örgütsel stres yönetim biçimlerini şöyle sıralayabiliriz.

#### **1.4.2.1. İşgörenlerin Rollerinin Belirlenmesi Ve Çatışmaların Azaltılması**

Örgütsel stres kaynaklarında en önemlilerinden birisi rol belirsizliğidir. Rol belirsizliğine bağlı olarak stresin ortaya çıkmaması için yöneticiler, işgörelere verdikleri iş ve sorumlulukları ölçüsünde yetki kullandırmaları, işgörelerin kişiliklerine, değer ve inançlarına önem vermeleri gerekir. İşin hedef ve kapsamını, işin süreç içerisinde ve bütün içinde anlamını tam olarak kavrayamamak, işgöreleni tedirgin ve isteksizliğe sürükleyebilir. Aynı şekilde sorumluluk ve yetki dengesinin iyi düzenlenmediği, sınırları iyi çizilmediği, kişiden beklenenin açık, net, anlaşılır olmadığı takdirde kişi çelişkiye düşebilir ve bu üzerinde strese neden olabilir.<sup>81</sup>

Araştırmalar, rollerin belirlenmesindeki eksikliklerin, rol belirsizliği ve çatışmalarını beraberinde getirdiği, işgörelerin yabancılaşma, öfkelenme, tatminsizlik, sorumluluklarını yerine getirmeme ve başkasına yükleme gibi sorunlara yol açtığı gözlemlenmiştir.

Rol sorunları ile başa çıkabilmek için örgütsel yapıda büyük değişikliklere gidilmesi, hatta yeniden düzenlenmesi gerekebilir. Baskıcı ve otoriter yönetim tarzından katılımcı bir yönetim tarzına yönelmesi, düşünülmesi gereken önlemlerdendir.

#### **1.4.2.2. Destekleyici Bir Örgüt İkliminin Oluşturulması**

Örgütün iklimini anlatmak için, örgütün psikolojisinden bahsetmek

---

<sup>80</sup> Ruken Çakır, İş Yerde Stres Kaynakları Yönetimi ve Konuya İlişkin Bir Alan Çalışması, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İnsan Kaynakları Yönetim Anabilim Dalı, Ankara, 2010 s.68(**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**)

<sup>81</sup> Yücel Ertekin, **Stres ve Yönetim**, 2.Baskı, Gazi Kitapevi, Ankara, Mart 2006 s.193

gerekir.Örgütsel iklimi tanımlayan faktörler, her örgüt için farklıdır.Aynı zamanda işgörenlere göre algılamaları da kişiden kişiye farklılaşmaktadır.Örgüt ikliminin işgörenlerin verimliliğine, iş doyumu ve iş tatminine etkisi vardır.İşgörenlerin çalışma hayatlarındaki yaşadığı stresin, psikolojik nedenlerden dolayı oluşması, fiziksel nedenlerden dolayı oluşmasından daha etkili olduğu söylenebilir.Kamu veya özel birçok örgütte, resmiyete dayalı bürokratik yapılarda, disiplinli, katı ve kişisel olmayan bir iklim hakimdir. Bu iklim kendi başına büyük bir stres kaynağıdır.Merkezde gücün yoğunlaşmasının azaltılarak, merkezietçiliğin kısıtlandığı, işgören ve paydaşların kararlara katılımı sağlayan, hiyerarşik yapıda aşağıdan yukarıda doğru iletişim ve etkileşime açık bir örgütün oluşturulması, örgütsel stres ile başa çıkmayı kolaylaştıran, etkili sonuçları olan bir yöntemdir.İşletmelerde, yönetim kademelerinde ki çalışanların örgütsel yapıyı ve iklimi işgörenleri destekleyici hale getirmesi gerekir.Örgüt çalışma mekaniği, prensipleri tasarlanırken, örgüt yapısı, katılımcı, merkezin çok güçlü olmadığı, çalışanları destekleyen ve ortak akılı önemseyen, ortak karar almayı özendirilen ve öğrenme süreçleri yönetebilen örgütler olması, örgütsel iklimi olumlu etkileri olmakla beraber örgütsel stresi azaltmaktadır.<sup>82</sup>

#### **1.4.2.3. Katılımlı Yönetim**

Katılımlı yönetiminin uygulanmasında ki temel amaç; işgörenlerin verimliliğini artırmak ve diğer tarafta da sosyo-psikolojik doyuma ulaşmasını sağlamaktadır.Bu yöntemin tarzında işgörenler, stratejik kararlarda dahi kendisine danışılmasını fikrinin alınmasına bağlı bir özgürlük yaşarlar.Ancak katılım yönetimini, tüm kararların çalışanlar tarafından alındığı bir yöntem değildir.Katılım yönteminin çeşitli uygulama biçimleri vardır.Örneğin işgörenin iş tecrübesi az, işte yeni ve bağımlı kişiliğe sahip ise bu kişiye yetki vermek strese neden olur.Kişinin yetenek ve ihtiyaçlarına göre tespit edilerek, katılım derecesibelirlenmelidir.Bu şekilde işgörenin yetenekleri en üst seviyede kullanıldığı bir özgürlük geliştirilir.İşgörenlerin sorumluluk ve yetki verilmesinin temel amacı, örgütün ve işin bir parçası olduğu hissetmelerini sağlamaktır.Örgütün yöneticileri katılım yönetimini destekleyerek, işgörenleri örgütün hedefleri doğrultusunda yönlendirebilmeli ve yeterli derecede özgürlük verebilmelidir.Katılımlı yönetiminin, örgütsel stresi azalttığı ve bu yönüyle de çalışanların iş performansını, verimliliği, iş doyumu ve tatminini artırmaktadır.Yöneticiler toplantılarda, işgörenlerin talepleri belirlenerek kontrol sağlanır.Değişikliklere karşı oluşan direnç azalır, değişimler daha çabuk

---

<sup>82</sup> Güçlü, a.g.t., s.103



kabullenilir.Netice itibariyle, bu yönetim tarzı, iş taleplerine karşı esneklik oluşturur.Verimlilik ve performans artar örgütsel stresi azaltır.<sup>83</sup>

#### **1.4.2.4. İş Zenginleştirilmesi**

İş zenginleştirilmesi, işin temel niteliklerini hem de içerdiği faktörleri geliştirilmesidir.Görevlerin zenginleşmesi, rutinleşmişmenin önüne geçmesi bakımından ve yapılandırılmış işlere nazaran örgütsel stres kaynaklarını azaltmaktadır.Ancak zaman zaman da işin zenginleştirilmesi, bazı işgörenleri için yeni bir stres kaynağı olabilmektedir.Örneğin, kişinin gelişme gereksimi daha düşük ise bir başarısızlık kaygısına kapılmasıyla birlikte stres yaşamaktadır.Bu yöntemin negatif yönlerine rağmen, dikkat ve özenle yapılan iş düzenlemeleri, örgütsel stresin yönetilmesi bağlamında etkili bir yöntemdir.<sup>84</sup>

#### **1.4.2.5.Sosyal Destek Sağlama**

Bireylerin hayatının oluşturan, iş, aile ve sosyal çevrelerinin tamamında gördüğü sosyal destek, stresi önlenmesinin en etkili yöntemidir.Örgütlerde veya sosyal çevrede, özveriye dayalı arkadaşlıkların kurulması, insani ilişkilerin geliştirilmesi ve yöneticileri bu yönde hizmet sunmaları, işgörene önemli sosyal destek sağlamaktadır.İnsanın temel ihtiyaçlarından olan sevgi görme, takdir edilme gibi duyguların başkaları yani arkadaşları ile üstleri ve profesyone danışmanlar vb. kurdukları etkileşimler sayesinde tatmin edilmesine sosyal destek denilmektedir.İşgörenlerin yüksek düzeyde sosyal destek sahibi olmaların, güvensizlik hissinden dolayı stres yaşayanların aynı örgütte birlikte çalıştıkları halde sosyal destek görmeyen işgörelere göre daha az stres yaşadıkları araştırmalar neticesinde tespit edilmiştir.<sup>85</sup>

Örgütlerde, sosyal destek vermek görevi ile sosyal çalışmacı, rehberlik uzmanı gibi çalışan istihdam edilebileceği gibi profesyonel danışmalık hizmetleri dışarıdan da alınabilir. İşgörenlerin kişisel algılamasından kaynaklanan, var olan durumun yanlış anlaşılması veya gerçeği çarpıtmasından kaynaklanan stresi azaltmak maksadıyla yeni bakış açıları geliştirmek veya algıyı değiştirmek için profesyonel sosyal destek hizmeti alınmalıdır.

#### **1.4.2.6. Fiziksel Çalışma Koşullarının İyileştirilmesi**

Fiziksel çalışma şartları nedeniyle varolan stres kaynaklarının olumsuz

<sup>83</sup> Süleyman Ulukuş, "Polis, Stres, Verimlilik ve Stresle Başetme Yolları" **Polis Dergisi**, Sayı.34, 2003, s.92

<sup>84</sup> Turan Atılğan ve İnci Dengizler, "Hazır Giyim Sektöründe Örgütsel Stres Üzerine Bir Araştırma", **Dokuz Eylül Üniversitesi S.B.E.** Cilt.9 Sayı.2, 2007 s.67

<sup>85</sup> Hasan Ekinci, "Süleyman Ekici, İşletmelerde Örgütsel Stres Yönetim Stratejisi Olarak Sosyal Desteğin Rolüne İlişkin Görgül Bir Araştırma", **Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi** 2003, s. 110

etkilerini azaltmak, ortadan kaldırmak stresle mücadele ve yönetimi gerekir.Örneğin iş yerinin çok gürültülü olması nedeniyle, çalışanların dinlenebilecekleri ses geçirmez odaların inşaa edilmesi veya kullaklık, kulak koruyucu tamponların işgörenler tarafından kullanılması, düzenli kulak sağlığı ile ilgili tarama ve muayenelerin yapılması, nöbetleşme çalışma yönteminin kullanılması stresle mücadele yöntemlerinden birkaçı olabilir.Başkaca çalışma ortamında; aşırı sıcak, kuru, nemli, soğuk, aydınlık veya karanlık vb. gibi negatif fiziksel zorlukların olmasından kaçınılmalıdır.Çalışanların, çalıştıkları işyerinin hijyen kurallarına ve sağlık koşullarına uygun olması en önemli unsurların başındadır.

Her ne kadar çalışma süreleri kanunlar ile belirlenmiş ise de bu konuda hassas olunmalı, her zaman çalışanların ve işin özellikleri göz önünde bulundurularak çalışma koşullarının iyileştirilmesi yöneticilerin temel görevi olarak görülmelidir.

#### **1.4.2.7.Kariyer Planlama Ve Geliştirme**

Örgütlerde her işgörenin, örgütlerin geliştirdiği kariyer kraterlerini bilmeleri gerekir. Terfiler düzenlenirken esas alınan kreterlerin bilmesi ve işgörenlerin bu doğrultuda çalışmalarını yürütmesi ve istenilen kreterleri yerine getirdiği takdirde terfi edeceğini bilmesi stresi azaltan önemli bir faktördür.

Örgütün, işgörenin eğitimini, yetiştirilmesi ve kariyer basamaklarını tırmanması doğrultusunda yardımcı olunması veya bu tip endişlerden uzaklaştırılması ile önemli bir stres kaynağı ile mücadele edilmiş olur.

Özellikle, işgörenlerin orta yaşlarına ulaştıklarında ve kariyerlerinin orta dönemlerinde, kendilerin gibi orta dönemlerini yaşayan ancak üstleri konumunda bulunan işgörenler ile mücadele etmektedirler.Örgütlerde rekabetinin her geçen gün arttığı, kişilerin başarı gösteremediği takdir de konumlarını veya işlerini kaybetmeleri veya riski söz konusu olacağından bu işgörenlerin sürekli bir yenilgi ve stres altında oldukları bir gerçektir.<sup>86</sup>

Örgütlerde etkin bir kariyer yönetimi uygulanması gerekir.Bunun için işgörenler, yetenekleri ve ilgi alanları doğrultusunda, güçlü ve zayıf yönlerinin değerlendirilerek, mesleki formasyonları çeşitlendirilmesi yapılır.Örgüte yeni katılan işgören, kariyer yönetimi sistemi ile kariyer basamaklarını nasıl tırmanacağını öğrenir.Kariyer planlama sistemi öncelikle örgüt değişime açık hale getirir ve örgüt içi iletişimi çift yönlü olmasını sağlar.Bireysel amaçlara ulaşılması için bireyin anlaşılması ve

---

<sup>86</sup> Şule Aydın, "Örgütsel Stres Yönetimi" Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt.6 Sayı.3, 2004 s.65

desteklenmesi sağlanır.Örgüt yönetimi, işgörenlerle ilgili belirlenen uyumsuzlukları minimize etmiş olur.Örgütte işgörenlerin yetenekli olanlarından iç kodrolarda çalışma üzere elaman yetiştirilmiş ve örgütte çalışanların yedekleme stratejisi oluşturulmasına yardımcı olunur. Diğer taraftan işgörenin örgütle bütünleşmesi ve doğru insanın, doğru işe yerleştirilmesi sağlanmış olur.Örgütün değişmekte olan kadro ihtiyaçlarını karşılamada kariyer geliştirmenin ve kariyer yönetiminin önemi büyüktür.<sup>87</sup>

#### 1.4.2.8.Eğitim

İşgörenlerin, işlerini doğru, hızlı ve en iyi şekilde yapmalarını sağlamak için verilen eğitimler aynı zamanda streslerini azatılmasına faydalı olur. Bu eğitimler iş ile ilgili farkındalık oluşturmaya da yararlı olur. Bu sayede strese neden olan konular ve stresin sonuçları daha iyi tespit edilmiş olur.<sup>88</sup>

#### 1.4.2.9.Aşırı İş Yükünün Azaltılması

Aşırı iş yükünden bahsedilirken iki tip stres konusunu açıklamak gerekir. Bunlardan birincisi işin çokluğudur. İkincisi ise de işgörenin gücünü aşacak zorlukta olmasıdır.Her iki durumda da stres oluşur ve stres nedeniyle işgörenin ruhsal veya fiziksel sağlığı bozulabilir.Özellikle çalışandan daha fazla yarar sağlamak amacıyla özel sektörde ağır bir iş yüküne zorlanmaktadırlar.İster özel ister kamuda ki işletmelerde pek çok çalışan iradelerinin dışında iş yükü nedeniyle fazla mesai yapmaktadırlar.Mesailerin artması, kişilerin aile ve sosyal çevrelerine ayrıcaıkları zamanı kısıtlamaktadır.Dinlenmeye, hobilerine ve kendilerine ayrıcaıkları zaman da azalmaktadır.İşgörenin iş dışında geçirdiği zaman azılması, kişinin mekanik bir hale gelmesine neden olmaktadır.<sup>89</sup>

Sonuç:Yukarıda başlıklar altında açıklanan örgütsel stres yönetimi ile ilgili yöntemler, çalışanların stres ile mücadele de önemlidir.Stres ile mücadele edilirken yüksek maliyetlere katlanılmak gerekiyor ise de çalışanların morelinin yüksek tutulması ve stresin etkili yönetimi sayesinde işletmeler önemli kazançlar da elde etmektedir.Çalışanların ruh ve beden sağlıklarını korumak, problemleri zamanında çözmek, bu konuda programlar tasarlamak, her aşamada müdahale edebilmek örgütün sürdürülebilirliği açısından büyük önem taşımaktadır.

---

<sup>87</sup> Serpil Aytaç, **Çalışma Hayatında Kariyer**, Epsilon Yayınları, 1997 İstanbul

<sup>88</sup> David Johnson, "Stress and stres management among owner-managers of small and mediumsized enterprises", Employee Counselling Today, Cilt.7, Sayı.5, 1995 **aktaran** Tuba Büyüktepe, Burcu Erşahan, Çağdaş Yönetim Yaklaşımları, İlkeler, Kavramlar ve Yaklaşımlar, 5.Baskı Şubat 2015 Beta Yayınları, s.61

<sup>89</sup> Yılmaz ve Ekici, a.g.m., s.63

## İKİNCİ BÖLÜM VERİMLİLİK

İkinci bölümde, verimlilik kavramı, verimliliği etkileyen faktörler, verimliliği artırmaya teknikleri ve örgütsel stresin verimliliğe etkisi açıklanmıştır.

### 2.1.VERİMLİLİK KAVRAMI TANIMI

Verimlilik kavramı her geçen gün ülkemizde ve dünya da gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde daha çok gündeme gelmeye, araştırılmaya başlanmıştır.

Verimlilik, en kısa şekilde ifade edilmek gerekirse , daha az girdi ile daha fazla çıktı elde etme sanatı olarak tanımlanmaktadır.<sup>90</sup>

Çıktı (output)

Verimlilik (Productivity) =-----

Girdi (input)

Olarak verilmektedir.<sup>91</sup> Verimlilik kavramı genellikle, mühendislik, politika, ekonomi, psikoloji, yönetim gibi değişik disiplinlerde kullanılıyor ise anlam itibariyle aynı kalmakta, sadece bakış açıları değişmektedir.<sup>92</sup> Yönetim alanında verimlilik kavramı, örgüt amaçlarından biri olarak ele alınmakta ve “örgütü amacına ulaştıracak iki çözüm yolu aynı sonucu verecekse bunlardan en ucuza mal olanı seçmedir.” Diye tanımlanmakta ve yönetsel davranışların temel ilkesi olduğubelirtilmektedir.<sup>93</sup>

Örgüt yönetiminde etkenlik, etkililik, verimlilik ve performans birbirleriyle sıkça karıştırılan kavramlar olarak karşımıza çıkmaktadır.Etkenlik, doğru işin doğru zamanda yapılması olarak; etkililik, amaçlara ulaşmak olarak; amaçlara ulaşmak için harcanan çabanın en az olmasına etkinlik olarak tanımlanabilir.<sup>94</sup>

Verimlilik, dar manada üretim odaklı bir kavramdır. Öncelikle etkenlik ve etkinliğin birleşiminden oluşan, aynı zamanda randıran, yenilik, çalışma yaşamının kalitesi gibi performans boyutunu da kapsamaktadır.<sup>95</sup>

<sup>90</sup> Nurdoğan Arkış, “Verimlilik Kültürünün Oluşmasını Etkileyen Faktörler”, **I.Verimlilik Kongresi-Bildiriler**.MPM Yayını, No:454, Ankara, Kasım 1991, s.71

<sup>91</sup> Alan Lawlor: Productivity Improvement Manual Gower Publishing, Company Limited, England 1985.p.8 aktaran Nazan Yiğit, Örgütsel Stres, Stres Kaynakları ve Verimliliğe Etkisi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yönetim Bilimleri Anabilim Dalı, Ankara, 2000, s.102,**(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**

<sup>92</sup> Yiğit a.g.t., s.102

<sup>93</sup> Yiğit, a.g.t., s.102

<sup>94</sup> Ali Akdemir, **İşletme Bilimine Giriş**, Birlik Ofset Yayıncılık, Eskişehir, 1996, s.55

<sup>95</sup> Senem Akgün, “Örgütsel Stresin Çalışan Kadınların Verimliliğine Etkisi: Seramik Sektöründe Bir Uygulama”, , 2010 Kütahya, s.71, **(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi)**

### Verimlilik İlkeleri

- Doğru ürün / Hizmetin
- Doğru zamanda
- Doğru miktarda
- En az maliyette
- Müşteri beklentilerine uygun olarak
- Daha yüksek katma değer yaratacak biçimde
- İnsan kaynaklarını da gözeterek
- Çevreye zarar vermeden üretilmesidir.<sup>96</sup>

Verimlilik statik değil, dinamik bir ölçüdür. Zira verimliliğin ölçmek için üretimin bir dönemi (saat, gün, hafta, ay ve yıl gibi) üretime katılan her bir faktörün birimine düşen üretim miktarının ölçülmesi ve değişik dönemler arasında faktör verimliliğinin birbiriyle karşılaştırılması gerekmektedir.

$$\text{Verimlilik} = \frac{\text{Üretim Miktar}}{\text{Üretim Faktörleri Miktarı}} = \frac{\text{Çıktı (birim zaman)}}{\text{Girdi}}$$

$$\text{Makina Verimliliği} = \frac{\text{Üretim Miktarı}}{\text{Makina-Saat miktarı}} \text{ (Birim/makina-saat)}$$

$$\text{Malzeme Verimliliği} = \frac{\text{Üretim Miktarı}}{\text{Malzeme Miktarı}} \text{ (birim/mal.mik. ya da üretim değ./mal. Değ.)}$$

$$\text{Sermaye Verimliliği} = \frac{\text{Üretim Değeri}}{\text{Üretimde Kullanılan Sermaye}}$$

Eşitliği ile gösterilmiştir.

Genel manada verimlilik, üretim süreçlerine sokulan çeşitli girdi/faktörlerle bu sürecin sonunda elde edilen çıktı/ürünler arasındaki ilişkiyi ifade edilir. Kaynakların en iyi şekilde kullanarak, savurganlıktan uzak biçimde üretmeye denilmektedir.<sup>97</sup>

## 2.2. VERİMLİLİK TÜRLERİ

Verimlilik iki başlıkta sınıflandırabiliriz. Birinci Toplam Verimlilik, İkincisi Kısmi Verimliliğdir.

### 2.2.1. Toplam Verimlilik

Toplam üretim faktörlerinin toplam girdilere oranlanması ile hesaplanan verimliliğdir.

<sup>96</sup> Deniz Büyükkılıç, **Verimlilik ve Toplam Faktör Verimliliği El Kitabı**, Milli Prodüktivite Yayın Eli, 2008, s.44

<sup>97</sup> Akdemir, a.g.e., s. 56

$$\begin{aligned}\text{Toplam Verimlilik} &= \text{Çıktı} / \text{Tüm Girdiler} \\ &= \text{Çıktı} / \text{İşgücü} + \text{Makine} + \text{Sermaye} + \text{Hammadde} + \text{Enerji (örnek)}\end{aligned}$$

### 2.2.2. Kısmi Verimlilik

Kısmi verimlilik toplam çıktının, yani üretimin toplam miktarının, sadece kullanılan bir tek üretim faktörünün miktarına oranlanmasıdır. Toplam verimlilik hesaplaması girdi unsurlarının aynı ölçü birimi ile ifade edilmesi yönünde sahip olduğu güçlükler nedeniyle ölçümü zor bir verimlilik hesaplamasıdır. Bu nedenle tüm üretim faktörlerinin içinde yer aldığı genel bir verimlilik hesaplamasından çok, üretim faktörünün tek tek göz önüne alındığı kısmi verimlilik hesaplamalarının yapılması tercih edilmektedir.<sup>98</sup>

$$\begin{aligned}\text{Kısmi Verimlilik} &= \text{Çıktı} / \text{Tek Bir Girdi} \\ &= \text{Çıktı} / \text{İşgücü (örnek)}\end{aligned}$$

Kısmi verimlilik hesaplamalarının toplam verimliliğin ölçümde yaşanan zorlukları ortadan kaldırmasının ötesinde, işletmelere sağladığı ikinci bir faydası ise değişiklik gösteren veya aynı seviyeyi koruyan toplam verimlilik oranının analizine ve ayrıntılı incelemesine olanak vermesidir.<sup>99</sup>

#### 2.2.2.1. İşgücü Verimliliği

İşgücü verimliliği, üretim miktarının, işçilik miktarına (saat veya ücret cinsinden) oranından oluşmaktadır. Ölçme kolaylığı ve yerine göre kolay anlaşılır olması sebebiyle en çok kullanılan verimlilik ölçüsüdür. İşgücü verimliliğine ilişkin işletmecilikte yaygın olan görüşlerin bazıları şöyledir.<sup>100</sup>

- İşgücü verimliliği ekonomik güç ve yüksek hayat standardı için önemlidir.
- İşgücü verimliliği uzmanlaşma ve iş dizaynı ile artar.
- İşgücü verimliliği işçilerin daha gayretli çalışması ile artar.
- İşçilik üretkenliği işçilerin daha akıllı çalışması ile artar.
- İşgücü verimliliği yönetim politikalarının bir sonucudur.
- İşgücü verimliliği doğrudan ücretle ilgilidir.
- İşgücü verimliliği çevre koşullarının bir fonksiyonudur.

<sup>98</sup> Mehmet Şahin, 1. Sınıf, İkinci Fasikül, Anadolu Üniversitesi Yayın No: 170, Açık Öğretim Fakültesi Yayın No:72, Eskişehir, 1994, s.238

<sup>99</sup> Yücel, Ayrıçay ve H. Mustafa Paksoy, "Bir Yaşam Tarzı ve Düşünce Biçimi Olan Üretkenliğe Etkisi Bakımından İş Değerlemesi", **Standart Dergisi**, Sayı 455, Yıl 38, Çimento Ankara: Ajans-Türk Matbaacılık A.Ş., Kasım Sayısı, 1999, s. 43-46.

<sup>100</sup> Bülent Kobu, **Üretim Yönetimi**, 9. Baskı, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayın No: 260, İşletme İktisadi Yayın No: 153, Avciol Basım-Yayın, İstanbul, 1996, s.560

İşgücü verimlilik oranı= Brüt üretim değeri (TL) / İşçi ücretlerinin toplamı (TL).<sup>101</sup>

#### 2.2.2.2.Sermaye Verimliliği

Sermaye verimliliği, belirli bir zamandaki toplam üretim miktarının aynı dönemde kullanılan sermaye(finansman) miktarına oranıdır.

Sermaye Verimliliği = Üretim Değeri / Üretimde Kullanılan Sermaye

#### 2.2.2.3.Hammadde Verimliliği

Hammadde verimliliği, işletmede belirli bir zamanda gerçekleştirilen toplam üretimin birim başına hammadde oranıdır. Yani üretim miktarının aynı dönemde

kullanılan hammadde miktarına oranıdır.

Hammadde verimlilik oranı= Brüt üretim değeri (TL) / Hammadde harcamaları (TL)<sup>102</sup>

#### 2.2.2.4.Teknoloji Verimliliği

Teknoloji verimliliği, toplam üretimin kullanılan makine sayısı veya makine saatine oranı şeklinde hesaplanır.

Teknoloji verimliliği oranı = Üretim Değeri / Üretimde kullanılan makine sayısı (saati)<sup>103</sup>

### 2.3.VERİMLİLİĞİ ETKİLEYEN OLGULAR

Klasik organizasyon teorisi iki ana tema üzerine açıklanmıştır. Bunlardan birincisi rutin işleri görmek için kullanılan makinelere ek olarak insanların daha etkin kullanılmasını sağlamak, ikincisi ise formal organizasyon yapısının meydana getirilmesidir. Taylor'un Bilimsel Yönetim Yaklaşımı birinci fikri ele almıştır. Taylor'undüşüncelerinin çıkışından bugüne kadar önemli değişimler meydana gelmiştir.

Taylor, bir işletmede verimliliği azaltan etmenlerinden başında iş yönetimindeki aksaklıkların geldiğini söyleyerek, verimliliğin artırılması için işin basitleştirilmesi, iş yerinin düzenlenmesi ve çalışma temposunun artırılması gibi önlemlerin alınarak verimliliğin artıralacağını ifade etmiştir. Tek motivasyon aracı para olarak görülmüş ve insanın çalışmaya sevk eden tek olgu olduğu kanaatine varılmıştır.<sup>104</sup> Bilimsel yönetim akımının diğer öncülerinden Lurtner Gulick ve Lyndal Urwick'de özellikle verimliliğe önem vererek, verimliliğin uzmanlaşma ile artırabileceğini

---

<sup>101</sup> (<http://www.mpm.org.tr/sozluk/default.asp?dict=k>) aktaran Emel İştar, **Stres ve Verimlilik İlişkisi**, **Akademik Bakış Dergisi**, sayı:33 Kasım-Aralık 2012, s.11 (Erişim Tarihi:09.05.2018)

<sup>102</sup> (<http://www.mpm.org.tr/sozluk/default.asp?dict=k>) aktaran İşvar, a.g.m. s.11 (Erişim Tarihi:09.05.2018)

<sup>103</sup> İşvar, a.g.m., s.11

<sup>104</sup> Yiğit, a.g.t., s.105-111

savunmuşlardır.İşgörenin, ruhsal yönünün ve davranışlarının üzerine yeteri kadar durulmadığını iddia ederek, Bilimsel Yönetim Akımı elıştırılmış, insanı çalışmaya güdüleyen yöntemlere, daha sonra ki dönemlerden İnsancıl İlişkiler veya Davranışçı Yaklaşım Akımı döneminde önem verilmiştir. <sup>105</sup> İnsan İlişkileri Yaklaşımında Motivasyonun maddi ve manevi unsurlardan oluşan ortama bağlı olduğu açıklanarak <sup>106</sup> , yüksek moralin yüksek verimliliğe yol açacağı varsayımına dayanarak, iş doyumunu ve moral üzerinde durulmuştur. Ancak daha sonra yapılan araştırmalar morelle verimlilik arasındaki ilişkinin bir varsayım olarak ortaya koyunca, İnsancıl İlişkiler Akımı yerine yönetime Davranışsal Bilim Yaklaşımı deyimi kullanılmıştır. Davranışçı yaklaşımda bir örgütte verimlilik sağlayan etmenler, liderlik, iletişim için uygun örgüt yapısı, personelin geliştirilmesi, personelin güdülenmesi, grubun işlevleri (çatışma, birlik, karşılıklı etkileşme) olarak belirlenmiştir. <sup>107</sup>

Verimliliğin etkileyen faktörler çevresel (dışsal) ve içsel faktörler olarak iki ayrı başlık altında ancak bir bütün olarak değerlendirilmesi gerekir. Verimliliğin artırmak için yapılan araştırmalarda dışsal olan ancak işletme ve yönetimin kontrolü dışında gelişen, siyasal, toplumsal, hükümet politikaları, makro ekonomik değişkenler, ulusal veya uluslar arası mekanizma ve ilişkiler değerlendirilir. İçsel olan faktörlerin, organizasyon yapısı, üretim, işgücü, makineve ekipmanların teknolojisi, kapasite kullanımı, çalışma ortamı, hammaddenin niteliği ve kullanımı, ...vb. sayılabilir. <sup>108</sup>

---

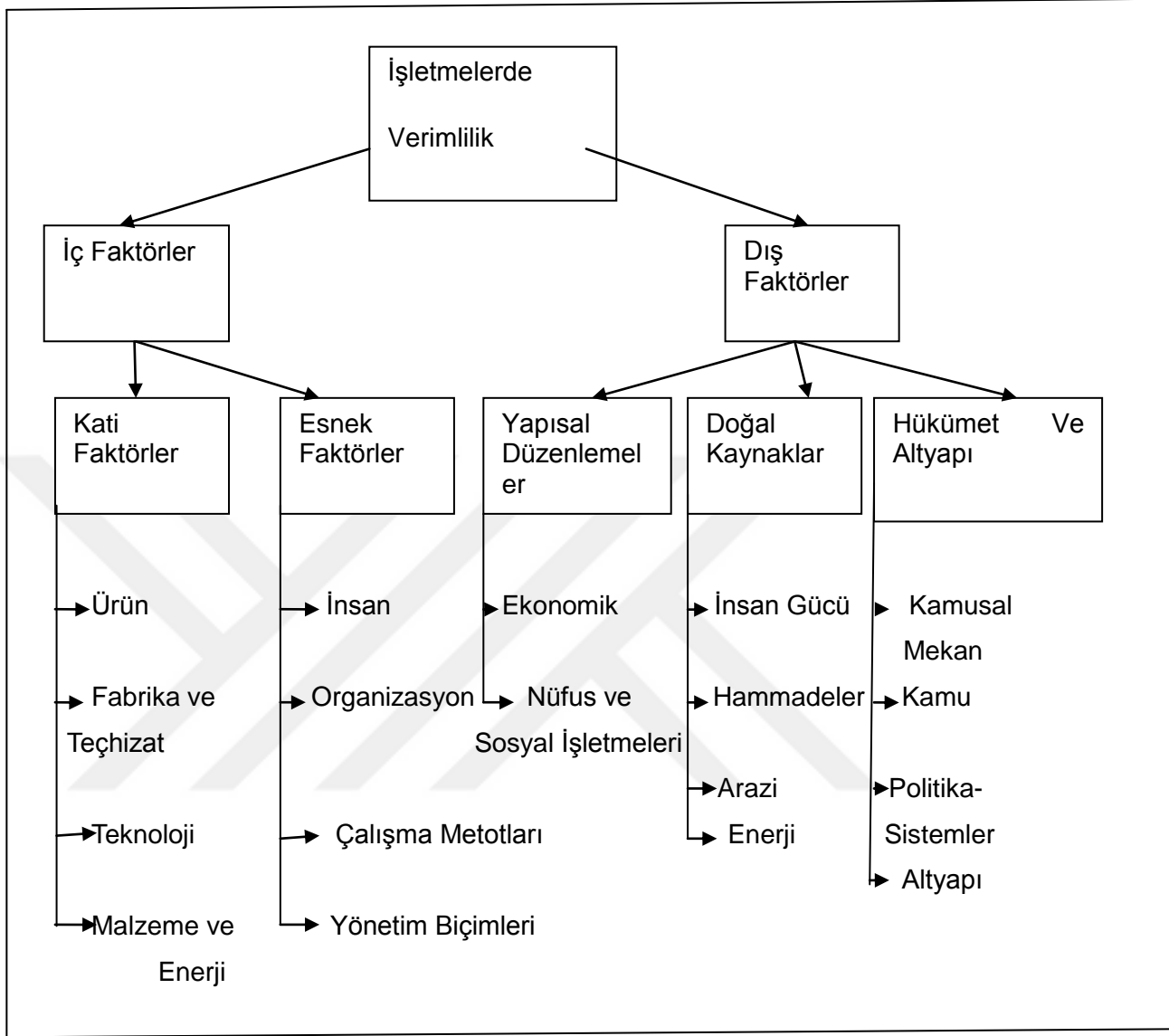
<sup>105</sup> A.Doğan Canman, **Çağdaş Personel Yönetimi**, TODAİE yayını, no:260, Ankara, 1995 s.13

<sup>106</sup> Atilla Baransel, Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi, Avcıola Basım Yayın, İstanbul 1993, s.199-200

<sup>107</sup> Canman, a.g.e., s.13-14

<sup>108</sup> Murat Atan, "Üretim ve Verimlilik Arttırma Teknikleri Eğitim Notları", <http://muratatan.info/notes/10.pdf> aktaran Ömer Faruk Okka, **Bireysel Performansa Dayalı Ücret ve Verimlilik: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama**, Selçuk Üniversitesi, S.B.E. İşletme Ana Bilim Dalı, Yönetim Organizasyon Bilim Dalı, 2008, s.78 (**Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi**)





**Şekil-1** İşletme Verimlilik Faktörlerinin Bütünleşmiş Modeli<sup>109</sup>

### 2.3.1. Verimliliği Etkileyen İç Faktörler

Verimliliği etkileyen iç faktörleri iki ana başlık altında değerlendirmek gerekir. Bu başlıklarından birincisi kati faktörler, ikincisi ise esnek faktörlerdir.

#### 2.3.1.1. Kati Faktörler

Kati faktörler Şekil-1 de gösterildiği gibi ürün, fabrika ve teçhizat, kullanılan teknolojiler, malzeme ve enerji olmak üzere alt başlıkları altında açıklanmıştır.

<sup>109</sup> Joseph Prokopenko, **Verimlilik Yönetimi Uygulamalı El Kitabı**, MPM Yayınları, Ankara, 2005, s.26

### **2.3.1.1.1 Ürün**

Ürün, verimlilik faktörü olarak çıktının istenen özelliklere uygunluğu ile orantılır. Dünyada ki teknolojik üstünlüğü bulunan işletmeler, pazarlamaya uygun yeni ürünler geliştirerek büyük bir rekabet ortamı içindedir. Araştırma-geliştirme ve satış-pazarlama bölümleri arasındaki sınırların kalkması sonucu kati bir verimlilik faktörü ortaya çıkmıştır. Örneğin, teknik üstünlüğü olan Japon firmaları ürünlerin tasarımlarını sürekli değiştirmekte ve geliştirmektedir. Ürün doğru yerde uygun fiyatla ve uygun zamanda bulunması halinde “yer faydası” “fiyat faydası” ve “zaman faydası” elde edilmiş olur. Aynı maliyetle daha çok daha fazla fayda veya daha fazla fayda daha az maliyet ile sağlanabilir ise fayda-maliyet faktörü artırılabilir.<sup>110</sup>

### **2.3.1.1.2. Fabrika Ve Teçhizat**

Fabrika ve teçhizatın şartlara en elverişli şekilde kullanarak kapasitesinin artırılması, iyi bir bakım sisteminin oluşturulması, boş zamanların azaltılarak kapasitenin etkili kullanılması, yaş, modernizasyon maliyeti, yeni yatırımlar, işletmenin kendisinin ürettiği teçhizat, mevcut kapasiteyi sürdürme veya artırma, üretimin planlanması, stok kontrolü ve depolama vb. benzeri konular, verimliliğin artırılmasında önemli noktalardır ve özenli davranmak gerekir.<sup>111</sup>

### **2.3.1.1.3. Kullanılan Teknolojiler**

Verimliliğin yükseltilmesi veya yüksekliğinin en önemli kaynaklarından birisi de teknolojik yeniliklere uyum sağlamaktır. Mal ve hizmet üretiminde artış sağlamanın yolu, kalite geliştirmek, pazarlamada yeni yöntemlerini öğrenmek, otomasyon sistemleri ve bilgi teknolojilerinin kullanımını artırmaktan geçmektedir. Otomasyon ile birlikte malzeme manipülasyonu, depolama ve stok yönetimi, örgüt içi iletişim ve toplam kalite yöntemi de geliştirilmiş olur. Yaşadığımız dönem itibarıyla bilgi teknolojisinde meydana gelen gelişmeler hızlanmış, daha büyük ve köklü değişikliğin olacağı anlaşılmaktadır.<sup>112</sup>

### **2.3.1.1.4. Malzeme Ve Enerji**

Her işletmenin önceliklerinden birisi de malzeme ve enerjinin kullanımını düşürmektir. Bu yönde her yeni uygulama ve çaba sonucunda verimliliğin artırılması hedeflenmelidir.

İşletmeler mal ve hizmet üretiminde kullandıkları malzemenin kalitesini

---

<sup>110</sup> Prokopenko, a.g.e., s.27

<sup>111</sup> Yiğit, a.g.t., s.106

<sup>112</sup> Yiğit, a.g.t., s.107

geliştirmek, aynı zamanda kullanılan hammadde, malzeme israfını azaltmak hatta sınırlaması gerekir. Hammadde, malzeme kalitesinin geliştirilmesi ile makine kullanımı artırılarak ve işçilik maliyetleri düşürebilir. Böylelikle birim maliyet düşeceğinden, toplam verimlilik de artmış olacaktır.

İşletmelerin ürettikleri ürünün katılesigirdi maliyetlerini etkileyeceği için, kütle üretiminde kullanılan malzemenin satın alınmasında etkili ve verimli şekilde yapılması, miktar, kalite, zaman, kaynak ve fiyat gibi değişkenlere uyum sağladığı takdirde “optimum tedarik” sağlanacaktır.<sup>113</sup>

### **2.3.1.2. Esnek Faktörler**

Esnek faktörler Şekil-1 de gösterildiği üzere, insan, organizasyon, çalışma metotları, yönetim biçimleri alt başlıkları altında açıklanmıştır.

#### **2.3.1.2.1. İnsan Faktörü**

Bir işletmede işgörenlerin tümü, verimliliğini artırmanın ana gövdesini oluşturan temel kaynak insan faktörüdür. Örgütte çalışanların verimliliği büyük ölçüde aldıkları eğitimlerin yerinde, zamanında ve yeterliliği ve de katıleli olmasıyla ilgilidir. Verimlilik için en önemli katkıyı insan sağlar. İnsanın verimliliğe vereceği katkının bir üst sınırı yoktur.<sup>114</sup>

#### **2.3.1.2.2. Örgüt Ve Sistemler**

İşletmelerde iyi bir örgüt kurulması için, uzmanlaşma, işbölümü ve işbirliğini sağlamak amacıyla, komut birliği, yetki devri ve kontrol alanı gibi bilinen temel ilkeler kullanılır. Örgütün dinamik bir şekilde çalıştırılması, amaçları doğrultusunda yönetilmesi, yeni amaçlar belirlendiği takdirde örgütünün yeniden yapılandırılması veya öğrenen örgütler geliştirilmesi için gereklilerinin yerine getirilmesi gerekir.

Düşük verimliliğinin bir nedeni de örgütlenmenin katılığıdır. Bu tip örgütler pazarda meydana gelen değişimleri göremez, anlayamaz ve dolayısıyla değişimlere cevap veremez. İnsan kaynaklarındaki yeni kapasiteleri, değişen teknolojik gelişmeleri, dış (çevresel) faktörleri kavrayamazlar. Katı örgütlerde karar alma sürecinin yavaşlığı, bürokrasinin artmış olması, esas eylemin gerçekleşeceği kademedede yetki devrini engellmesine neden olmasının nedeni örgüt içi iyi bir yatay iletişimden yoksun olmasından kaynaklanmaktadır.

Örgütün, işlev yada meslek guruplarına göre bölünmüş olması da değişimin önündeki engellerdendir. Örneğin, karar alma basamakları, belli bir ürün veya hizmet harcamasınayada mevcut teknolojinin kullanıma göre planlanmış olabilir. Şartların

---

<sup>113</sup> Yiğit, a.g.t., s.108

<sup>114</sup> Yiğit, a.g.t., s.109

değişimi karşısında yönetim kademesindekiler konumlarını muhafaza ederek, aynı işlemleri uygulaya devam ederler. Verimliliği artırmak ve en üst düzeyde tutmak için, örgütün tasarımı, dinamik ve esnek olmalıdır.<sup>115</sup>

### **2.3.1.2.3. İş Metodları**

Az gelişmiş veya gelişmekte olan ekonomilerde, sermayenin kıtlığı, ara teknolojilerin kullanılması, emek yoğun yöntemlerin kullanılması nedeniyle verimliliğin artırılması için iş metodları ön önemli alanlardır. İş metodu teknikleri, işin yapılma biçimini, malzeme manipülasyonunu, kullanılan araç ve makinelerin kullanım tarzlarını, çalışanların davranış ve hareketlerini ve iş düzenini geliştirerek, işletmenin verimini artırmayı amaçlar. Yapılan işlerinin verilerinin toplanarak sistemli şekilde analiz edilmesi, gereksiz işlemlerin çıkartılması, yapılan işlerin daha az çaba, zaman ve maliyetle yapılmasıyla iş metodları geliştirilebilir. İş etüdü, eğitim ve endüstri mühendisliği, iş metodu geliştirmedeki temel araçlardır.<sup>116</sup>

### **2.3.2. İşletme Verimliliği Etkileyen Dış Faktörler**

Verimliliği etkileyen dış faktörlere işletme tarafından kontrol edilmemektedir. Bu faktörlerin başlıcaları, hükümet politikaları ve kurumsal mekanizmalar, siyasi ortam, ekonomik ve sosyal koşullar, iş ve finans ortamı, enerji politikaları, hammadde sağlama, su, taşıma-ulaştırma, iletişim imkanlarıdır.<sup>117</sup>

İşletme tarafından kontrol edilemeyen bu faktörler, toplum yapısının üst kademeleri ve kurumlar ve devlet yönetimi tarafından denetim altına alınarak kontrol edilebilir. İşletmenin yönetimi, verimlilik ilgili planlama ve programlama uygulamalarını yaparken bu faktörlere dikkat etmeli ve göz önünde bulundurmalıdır. Bu faktörler, reel gelir, enflasyon, rekabet gücü, insan ve toplum refahını önemli ölçüde etkilediği için temel makro verimlilik sürecini artırma ya da düşürmesinde büyük önemi vardır.<sup>118</sup>

#### **2.3.2.1. Yapısal Düzenlemeler**

Yapısal değişimler gösteren toplumlar, işletme yönetiminden bağımsız şekilde ususal verimlilik düzeyini etkiler. İşletme verimliliği orta ve uzun vadede çift taraflı olarak etkilenir. Bu etkileşme süreci yapısal değişimler verimliliği dönüştürürken, verimlilikte değişimler yapıyı değiştirmektedir. Bu değişimden sosyal ve ekonomik yapıda etkilenmektedir. Yapısal düzenlemeler değişim-dönüşümleri ekonomik, sosyal ve demografik olarak iki grupta değerlendirmek gerekir.

---

<sup>115</sup> Çağlayan Özbek "Verimlilik Artırmak Teknikleri" Yıldız Teknik Üniversitesi, S.B.E. İşletme Ana Bilim dalı, 2007, İstanbul, (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi)s.23

<sup>116</sup> Özbek, a.g.t., s.23-24

<sup>117</sup> Prokopenko, a.g.e., s.31

<sup>118</sup> Prokopenko, a.g.e., s.32

### 2.3.2.1.1. Ekonomik değişimler

Ekonomik değişimlerinin önemi, istihdam kalıpları, sermaye birleşimleri, teknoloji, ölçek ve rekabet edebilme olanakları, ortaya çıkmaktadır. Gelişmiş ülkelerde makro, ulusal çapta verimlilik artışına neden olan herhangi bir sektörün verimliliğinden ziyade genele etki etmesi bakımından, tarım iş kolundan ilamat iş koluna geçişi olan istahdam hareketleridir. Gelişmiş ülkelerde, tarım, ormancılık ve balıkçılık alanlarında çalışan insan sayısı çok azaldığından, geçmişteki verimliliğin kaynağı olan alanlar, gelecekte verimlilik artışına etkisi sınırlı olacaktır. Gelişmekte olan ülkelerde de aynı süreç işleyerek düşük verimli tarım sektöründen ilamat sektörüne nüfus hareketlerinin olması halinde yüksek verimliliğin kaynağı olacaktır. Yapısal değişimlerin ikinci basamağı, imalat endüstrilerinden hizmet endüstrilerine geçiştir. Bu durum toptan ve perakende ticareti, finansmanı, sigorta, emlak hizmetleri, kişisel hizmetleri ve iş çevresine dönük hizmetleri ve diğer hizmetleri de etkilemektedir. Japonya gibi imalat sektörüne büyük ağırlık veren bir ülkede bile istahdam ve tüketim harcamaları, hizmet sektörüne kaymaktadır. Bugün harcamaların yarısından çoğu hizmet harcamaları olarak gerçekleşmektedir. Amerika Bileşik Devletleri'nde tarım dışında çalışanların dörtte üçü hizmet sektöründe çalışmaktadır. Hizmet sektöründeki verimlilik artışı, genel verimlilik artışının geresine kaldığından, bu ikinci basamağın verimlilik üzerine etkisi, negatif etki etmiştir. Sermaye ve hammadde fiyatlarının yükselme hızı, emek piyasında ücretleri düşük tutulmasına neden olmuştur. 1970'lerin sonuna doğru ücretler iyice düşmüştü, bu düşüşün etkisi ile sermaye ve enerji teçhizattan, emek gücüne yatırımı artırmıştır. Bu nedenle üretimin faktörlerinin verimliliği, emek verimliliği üzerinden oluşmuştur.<sup>119</sup>

Sermayenin bileşimindeki değişimler, sermaye artışı, tasarruf ve yatırıma bağılı olarak verimliliği etkilemektedir. Sermaye stokunun yaşı, türü, nispi yoğunluğu, teknolojik değişimin yeni yatırım mallarındaki oranı, yeniliklerin oranını da etkileyecektir. İşçi başına birim maliyet girdi kullanımının, çıktı maliyetini etkileyeceğini söylemek mümkün değildir.<sup>120</sup>

Verimlilik ve sermaye yoğunluğu arasında büyük bir çelişkiden bahsedilebilir. Geleneksel yöntemlerle ölçülmüş olan kapasitenin üzerinde bir atıl

---

<sup>119</sup> Prokopenko, a.g.e., s.32

<sup>120</sup> Prokopenko, a.g.e., s.32-34

kapasitenin varlığı iyi bir yönetimle kullanılabilir.<sup>121</sup>

Makro düzeyde araştırma- geliştirme, bilgi ve teknolojinin yapısal etkisi, verimlilik artışında önemli bir sebeptir.Yeni teknolojiler ve yeni yöntemler, yeni teknikler, verimliliği etkilemesinin yanında da yapıyı da değiştirebilir.Örneğin, montaj hatlarının, bilgisayarların, mikro işlemcilerin, yeni iletişim araçların kullanılması, yeni teknolojilerin ithalinde önemli bir faktördür.Ayırım yapmadan gerçekleştirilen teknoloji ithalatı, yerli sermayenin dışarı çıkması ile ülkeye zarar verir.Gelişmiş ülkeler ve endüstrilerde, yerli teknolojiler kullanmak konusunda bilinç vardır.

Küçük ve orta ölçekli işletmeler, sürdürülebilir ve uzmanlaşma ile birlikte uzun dönemli bir üretim yapmaları halinde rekabet gücüne kavuşabilirler.Üretim ölçeği veya ölçek ekonomisi de endüstriyel yapı ile verimlilik arasında yakın bir ilişki vardır.Hindistan, Endonezya, Filipinler ve Tayland gibi gelişmek olan ülkeler nüfus yoğunluğu yüksek olan ülkeler, işsizlik ve yoksulluğu azalmak, plansız şekilde şehirlere göçü engellemek için geneleksel zanaatları canlı tutmak, çiftlik ve tarıma dayalı küçük ölçekli işletmeleri desteklemektedir.Japonya önemli teknoloji kullanma yeteneği olan ve ekonomik canlılıklarını devam ettirmeleri için küçük işletmeleri desteklemektedir.Bu sektörde, sermaye verimliliği yüksek, yaratıcı, küçük ölçekli işletmelerden büyük ölçekli işletmelere mühendislik ve teknoloji artırımını yapabilen işletmeler oluşmaktadır.<sup>122</sup>

Endüstrinin rekabet gücü, hem ekonomiyi hem de tek tek işletmeleri etkiler. Avrupa Yönetimi Forumu, endüstriyel rekabet gücünü “girişimcilerin dış ya da iç pazardaki rakiplerine kıyasla, fiyat ve fiyat dışı nitelikleri daha cazip bir paket oluşturan mallarını, tasarımılamak, üretmek ve pazarlayabilmek için, bugünkü ve gelecekteki yetenek ve fırsatları” olarak tanımlamaktadır.

**Rekabet gücünü etkileyen on temel faktör şunlardır:**

- Büyüme hızı, paranın sağlamlığı, sınaî üretim ve kişi başına çıktı gibi ölçütlerle ölçülen, ekonominin dinamizmi.
- Direkt ve endirekt çalışanlar maliyeti, kişi başına çıktı, çalışanların motivasyonu, devri ve devamsızlığı gibi konuları kapsayan endüstriyel yararlılık.
- Rekabet gücünü artırma çabaları arttığı ve en yoğun pazar güçlerine daha iyi yöneldiğinde, pazarın dinamizmi.
- Ticari bankacılık sektörünün sağlamlık ve önemi, sermaye piyasası ve bunların sermaye sağlama yeteneği anlamına gelen mali dinamizm.

---

<sup>121</sup> Prokopenko, a.g.e., s.32-34

<sup>122</sup> Prokopenko, a.g.e., s.32-34

- Nüfus ve emek gücünün dinamizmi, istihdam, işsizlik, yönetici kalitesi ve motivasyonunu içeren insan kaynakları.
- Mali politikalar ve diğer düzenlemelerde devletin rolü.
- Kaynaklar ve altyapı (taşıma ve iletişim araçları), ülkenin enerji ve hammadde kaynakları.
- Dışa yönelme, ticareti etkin olarak destekleme arzusu, malların alınıp satılması, hizmete yönelik yatırımlar veya uluslar arası değişimin diğer biçimleri.
- Ulusal araştırma ve geliştirme çabalarına önem veren, yeni fikirlerin, ürünlerin ve üretim süreçlerinin kullanımı konusunda işletme ve hükümetin tutumunda ileriye dönük yenilikçi yaklaşım.
- Strateji ve politikaların bir ülkenin özlemlerini ne ölçüde yansıttığını gösteren sosyal-siyasi uzlaşma ve istikrar.

### **2.3.2.1.2. Demografik Ve Sosyal Değişim**

Ülkede ki nüfus artış hızı, genç nüfusun toplumdaki oranı, kadınların iş hayatına katılması, nüfusun eğitim düzeyine zaman içinde ki gelişimi emek-saat başına düşen verimliliğini etkileyen demografik özelliklerdir. Emek-saat başına düşen verimlilik artışı diğer faktörlerin yanında nüfus yapısına etki etmektedir. Emek gücündeki yapısal değişimler hem demografik hem de sosyaldir.<sup>123</sup>

Gelişmiş ülkelerde, yatırımcıların üretim maliyetlerini düşürmek için verimliliği artırmaya çalışmakta diğer tarafta rekabetin ücretlerin artışını engelleyici etkisi nedeniyle sermaye ve teçhizat yatırımı yapmayarak daha çok emek kullanmaya yönlendirmektedir. Bu da verimlilik artışını yavaşlaşmasına neden olmaktadır.<sup>124</sup>

### **2.3.2.2. Doğal Kaynaklar**

Doğal kaynakların başlıcaları, insan, arazi, enerji ve hammaddedir. Doğal kaynakları iyi kullanmak için üretime dayalı bir model tasarlamak gerekir. Üretim de verimlilik artışı sağlamaya yeterince önem verilmez.

#### **2.3.2.2.1. İnsangücü**

Bütün verimlilik faktörleri içindeki en önemlisi doğal bir kaynak olan insandır. Japonya, İsviçre gibi kıt arazi, enerji ve maden kaynaklarına sahip olan ülkelere gelişmelerinde, kalkınmalarında en önemli kaynak insan ve berecesi, eğitim ve öğretimi, davranış , motivasyonu olduğunu görülmektedir. Yönetim ve emek gücünün kalitesini artırmak için yatırıma ihtiyaç vardır. Örnek verilen ülkeler ve gelişmiş ülkeler eğitime büyük özen göstermektedir. Aynı zamanda iyi eğitilmiş bir

<sup>123</sup> Bedri Gürsoy, **Verimlilik Üzerine Düşünceler**, MPM Yayınları No: 324, Ankara, 1985, s.134.

<sup>124</sup> Prokopenko, a.g.e., s.34-36

nüfusa sahip oldukları bir gerçektir.Çalışma hayatının dışında insanın yaşam kalitesine yapılan yatırımlar, spor ve sağlıklı yaşam kurallarının geliştirilmiş olması,hastalıkların azalması, ortalama yaşam süresinin uzaması, sigorta sistemi ve tasarrufların artması önemli bir verimlilik kaynağı haline gelmiştir.

#### **2.3.2.2.2. Arazi**

Arazi verimliliğini etkileyen en önemli faktör arazinin kullanılmasıyla ilgili olarak üretim için nasıl kullanıldığıdır.Artan dünya nüfusu, şehirleşme ve endüstri alanları, tarım arazilerini azaltmış, insanların gıda temini için yapılacak olan tarım alanları azalmıştır.Diğer tarafından tarım arazilerini genişlemek için orman alanları azaltılması erezyon başta olmak üzere hava kirliliği artmasına neden olmaktadır.Tarım üretimini artırmak için yanlış sulama teknikleri kullanılması toprağın tuzlanmasına, kullanılan kimyasallar ve gübrelerin doğanın ve ürünlerin kirlenmesine neden olmaktadır.Arazilerin doğru kullanılması ve sürdürülebilir ve verimli tarım yapılabilmesi için ulusal tarım politikaları tasarlamak ve uygulamak gerekmektedir.

#### **2.3.2.2.3. Enerji**

Enerji verimliliği en önemli faktörlerden biridir.Enerji maliyetleri ve verimli kullanılması ülkelerin için hayati önem taşımaktadır.Ülkelerin rekabet gücünü belirlemektedir.Fosil yakıtlar petrol, doğalgaz, kömür gibi ithal edilmekte, enerji arzı, sermaye / emek bileşimini etkileyerek, verimliliği artırıp azaltabilmektedir.Ancak günümüzde yenilenebilir enerji kaynakları büyük önem kazanmıştır.

#### **2.3.2.2.4. Hammaddeler**

Hammade verimliliği önemli bir faktördür. Hammade arzı ve arz güvenliği, kalitesi verimliliği doğrudan etkilemektedir. Hammade teminde yaşanacak en küçük bir olumsuzluk, özellikle ithalata dayalı hammadelerde, uluslararası ilişkilerde bir tıkanma yaşanması halinde üretimin durmasına neden olabilecek verimlilik düşüşlerine etki edebilir.

Yüksek kaliteli ve kolayca elde edilebilecek madenler kullanmak verimlilik için önemlidir. Ancak çıkartılması zor, düşük katiledaki madenler için sermaye ve emeğin yoğun kullanılması gerektirmesi yeni teknolojiler, iş makineleri ve otomasyonlar olduğu halde madencilik alanda verimliliği yavaşlatmıştır.

Hammade maliyetlerinin yükselmesi, bakım çalışmalarını, geri dönüşüm çabalarını, daha ekonomik hale getirmekte ve verimliliği artırmaktadır.

#### **2.3.2.3.Hükümet ve Altyapı**

Hükümet programları, strateji ve programları, verimliliği büyük ölçüde etkiler. Bunlar;

- Devlet dairelerindeki uygulamalar,



- Yönetmelikler (Fiyat kontrolü, gelir ve ücret politikaları gibi),
- Taşıma ve iletişim,
- Enerji,
- Mali önlemler ve teşvikler (faiz oranları, tarifeler ve vergiler) olarak sıralanabilir.

Verimliliği etkileyen faktörler yapısal değişimlerin çoğu yasalar, yönetmelikler ve kurumsal etkinlikler yoluyla gerçekleştirir. Hükümetlerin verimli çalışmaları, ürettikleri hizmetlerin aynı kaynaklar ile daha düşük maliyetle gerçekleştirilmesini sağladığı gibi, kamu dışındaki özel sektörde de toplam verimlilik için önemlidir.<sup>125</sup>

#### **2.3.2.3.1. Kurumsal Mekanizmalar**

Devletin temel görevlerinden birisi verimliliği artırmak olmalıdır. Bunun için mal veya hizmet üretiminin tüm taraflarını bir araya getirecek etkili bir örgütlemeyi yapmalıdır. Sektör içi veya dışı pek çok etmene bağlı olarak verimlilik artışını sağlamak ekonomik, sosyal, siyasal, yasal ve örgütsel koşulları oluşturmak için devlet sorumluluk üstlenmeli ve çalışmalarda bulunmalıdır.

#### **2.3.2.3.2. Politika Ve Stratejiler**

Hükümetler, verimliliği artırma politikalarını belirlemek, planlama süreçlerini yönetmek ve uygulamalıdır. Belirlenen politika ve stratejileri uygulamak için istikrarlı hükümet vekuvvetli liderlik sayesinde başarı arttığı gibi ekonomik büyüme ve yüksek verimlilik için de gereklidir.<sup>126</sup>

#### **2.3.2.3.3. Altyapı**

Hükümetlerin en önemli görevlerinden birisi de işletmeler için gerekli altyapıyı geliştirmektir. Altyapı; eğitimi, öğretimi, sağlığı, iskânı, enerjiyi, suyu, ulaşımı, iletişimi, teknolojinin bulunabilirliği, araştırma ve geliştirmeyi kapsamaktadır. Altyapı da verimliliğin artırılması, mal ve hizmetlerin dağıtımını sağlayan altyapı işletmelerin etkinliğinde belirleyicidir. Ayrıca kamu kesimi aynı zamanda işgücünün önemli bir bölümünü istihdam etmektedir. Bu oran toplam işgücünün %15-20'sini hizmet sektöründe %50-60'dan fazlasını istihdam etmektedir. Altyapı verimliliğin artırılması bu nedenle de önemli bir faktördür.<sup>127</sup>

#### **2.3.2.3.4. Kamu İşletmeleri**

Türkiye'de kamu işletmeleri, "Kamu İktisadi Teşebbüsler" adı kısa adı ile "KİT" adı altında yönetilmektedir. KİT'ler 1980'li yıllardan sonra ekonomik model açısından bir tartışma konusu olmuş ve büyük oranda özelleştirilmiştir. Özelleştirmeye gerekçe

<sup>125</sup> Yiğit, a.g.t., s.107-111.

<sup>126</sup> Prokopenko, a.g.e., s.34-36

<sup>127</sup> Prokopenko, a.g.e., s.34-36

olarak teknolojik yatırımlarının yapılamadığı, aşırı istahdam yüklenmesinin varlığı, hatalı yönetimler, bürokratik engellemeler, siyasi müdahalelerin varlığı, maliyet kalemlerinin çokluğu, yan sanayi kullanma yetersizliği, veremsiz ve hantal, rekabet edemez hale geldiği savunulmuştur. Bu gerekçeler büyük çoğunlukla haklı gerekçelerdir. Ancak Türkiye'nin tarihsel ve ekonomik gelişiminde, sermaye eksikliği, özel sermayenin nitelik eksikleri gibi nedenlere bağlı olarak ekonominin dış dünya ile büyük oranda entegrasyonun olmayışı ile ana sektörlerde ve büyük işletme yatırımları devlet tarafından yapılmak gerekmiştir. 1980'li yıllar ile birlikte Serbest Pazar Ekonomisini benimseyen Türkiye dış dünya ile entegrasyonu sağlanmış, özelleştirme kapsamında KİT'le özel sektöre devredilmiştir. Özelleştirme sonrası KİT'lerde verimlilik artışları gözlemlenmiştir.

#### **2.4. ÖRGÜTSEL STRESİN VERİMLİLİĞE ETKİSİ**

İnsan unsuru, mal veya hizmet üretiminde, sanayi veya sanayi sonrası toplumlarda, işin merkezinde yer almaktadır. İnsan, hızlı ve büyük değişim süreçleri yaşamaktadır. Yaşanan bu değişimlere uyum sağlamada, oluşan bilgi birikimine, ortaya çıkan yeni bilgilere ve teknolojik gelişmelere karşı bir direnç oluşturmaktadır. Bütün işletmelerin örgütleri ve yönetim kademelerinde bulunan insan, bulunduğu işletmenin başarısını sağlamaktadır. Aksi halde işletmeler devamlılığını sürdüremez. Bu nedenle çalışanların arasında ki ilişkiler, çalışanlara yönelik uygulanan politalar, insan kaynakları üzerine araştırmalarını yapılmasına neden olmuştur.<sup>128</sup>

Sanayi devrimi sonrasında başlayan değişim, günümüzde büyük ivme kazanmıştır. Yaşanan bu değişimlerin merkezinde iş merkezli olduğu görülmektedir. İş merkezli ve temelinde üretimin artırılması yönelik bilimsel çalışmalar, incelemeler yapılmıştır. Hawthorn üretimdeki verimliliği araştırmalarına ana konu olarak belirlenmiştir. Bu araştırmalar göstermiştir ki verimlilik ve üretimde belli seviyelerde artırılrsa da bireysel faktörlerin daha önemli ve etkili olduğu anlaşılmıştır.<sup>129</sup>

Stres ve verimlilik üzerine yapılan araştırmalar sonucu oluşan literatür; insan unsurunun sadece yönetici olarak değil, işgören olarak da üretimin gerçekleşmesinde ki önemini ortaya koymuştur. Çağdaş yönetici için üretimi artırmanın, diğer etmenler ile birlikte, insan unsuruna bağlı olduğunu daha iyi

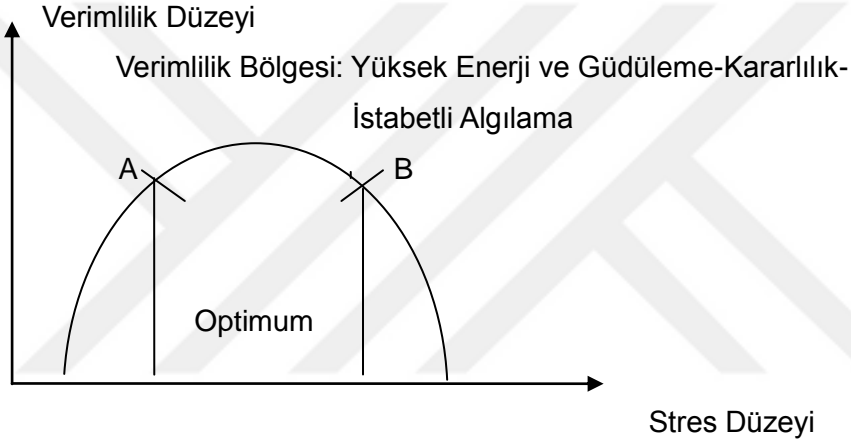
---

<sup>128</sup> İlhami Fındıkçı, **İnsan Kaynakları** Yönetimi, 2000, s.8

<sup>129</sup> Prokopenko, a.g.e., s.34-36

kavramıştır.<sup>130</sup>

Stres ile verimlilik arasındaki ilişki örgütlerin amaçlarına ulaşmada, örgüt çalışmalarının önemli olduğu gibi, hem olumlu hem de olumsuz etkilerinin olduğu görülmektedir. İlk akla gelenin aksine işletmelerde algılanan stresin düştüğünde verimlilikte düşmekte, stresin yükseldiğinde verimlilikte artmaktadır. Stres oranı artırıldığında çalışanlar çeşitli sebeplerden dolayı, daha fazla gayret etmekte, bilgi, becerini daha fazla göstermektedir. Ancak stres düzeyi artırılmaya devam edilerek maksimum seviye ulaştırıldığında, işgörende tükenme meydana gelmeye başlar. İşgörenin tükenmesinin etkisi olarak verimlilikte hızlı bir düşüş yaşanacaktır. Bu nedenle işyerlerinde algılanan stresin optimum seviye tutulması, altına düşürülmemesi ancak işgöreni tükenmeye götüreceği şekilde de yoğunlaştırılmamalıdır.<sup>131</sup>



#### Çocuk Düşük

- Düşük enerji ve güdüleme
- İşe geç ve kalma ve devamsızlık
- Algılama düzeyinde bozuluk

#### Çok Yüksek

- Hata yapma
- Kararsızlık
- Alınganlık
- Uyku düzensizlikleri

**Şekil-2** Tersine Dönmüş U İlişkisi<sup>132</sup>

Grafikten de anlaşıldığı üzere, stres çok fazla veya çok az ise verimlilikte azalma meydana gelmektedir. Örneğin; işgörenler veya yöneticiler aşırı stres algılıyorsa, ters U biçiminde ki grafiğin iniş veya çıkış bölgesinde yer almaktadır. Dolayısıyla A ve B noktaları arasındaki gösterilen optimum (en uygun, en

<sup>130</sup> Senem Akgün, Örgütsel Stresin Çalışan Kadınların Verimliliğine Etkisi Seramik Sektöründe bir Uygulama, Dumlupınar Üniversitesi, S.B.E. İşletme Anabilim Dalı, Kütahya (2010), s.74, (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi)

<sup>131</sup> Eren, a.g.e., s.234-235

<sup>132</sup> Ertekin, a.g.e., s.62

elverişli) verimlilik bölgesinde değildir.Örgütün her kademesine çalışanların optimum bölgesinde olması hedeflenmelidir.Grafiğin A ve B bölgesinde bulunan iş verimliliğin optimum seviyesinin dışında kalan alanlarda yer alan işgörenler için örgütün gözden geçirilmesi, stres planlaması, yetki devri gibi bazı uygulamalar yapılmalıdır.Çalışanların uygun ve yaratıcı bir stres seviyesinde tutularak verimliliğin optimuma ulaştırılması, hizmet ve mal üretiminde işgörenlerin belli bir heyecana gereksimi vardır.Grafikte gösterilen A-B noktası aşılsa, başarısızlıkla birlikte endişe artar, yorgunluk ve yanılğı meydana gelir.Zaman kavramı, kişileri uyaran bir unsur olabileceği gibi engelleyeci bir neden de olabilir.<sup>133</sup>

Stresin verimliliğe etkisi, stresin seviyesi ile ilgilidir.Çalışma ortamının da stresin olmaması, rekabet ve iş mücadelesi yok olmakta, verimlilik ve performans düşmektedir.Stres arttığında ise performansın ve verimlilikte artmaktadır.Normal düzeyde stres, çalışanları rekabet ve mücadele içinde tuttuğu için iyi bir uyarıcıdır.Ancak stresin normal seviyeden aşırı yükseldiği zaman bu sefer de performans düşer, çalışan sağlıklı karar verememeye başlar, tutarsız davranışlar sergiler.Aşırı stres işgören ve yöneticinin iş verimliliğini ortadan kaldıracağını söyleyebiliriz.Aşırı stres ve yok olan verimlilik sonuçta çalışanın işten ayrılmasına kadar pek çok etkisi görülür.<sup>134</sup>

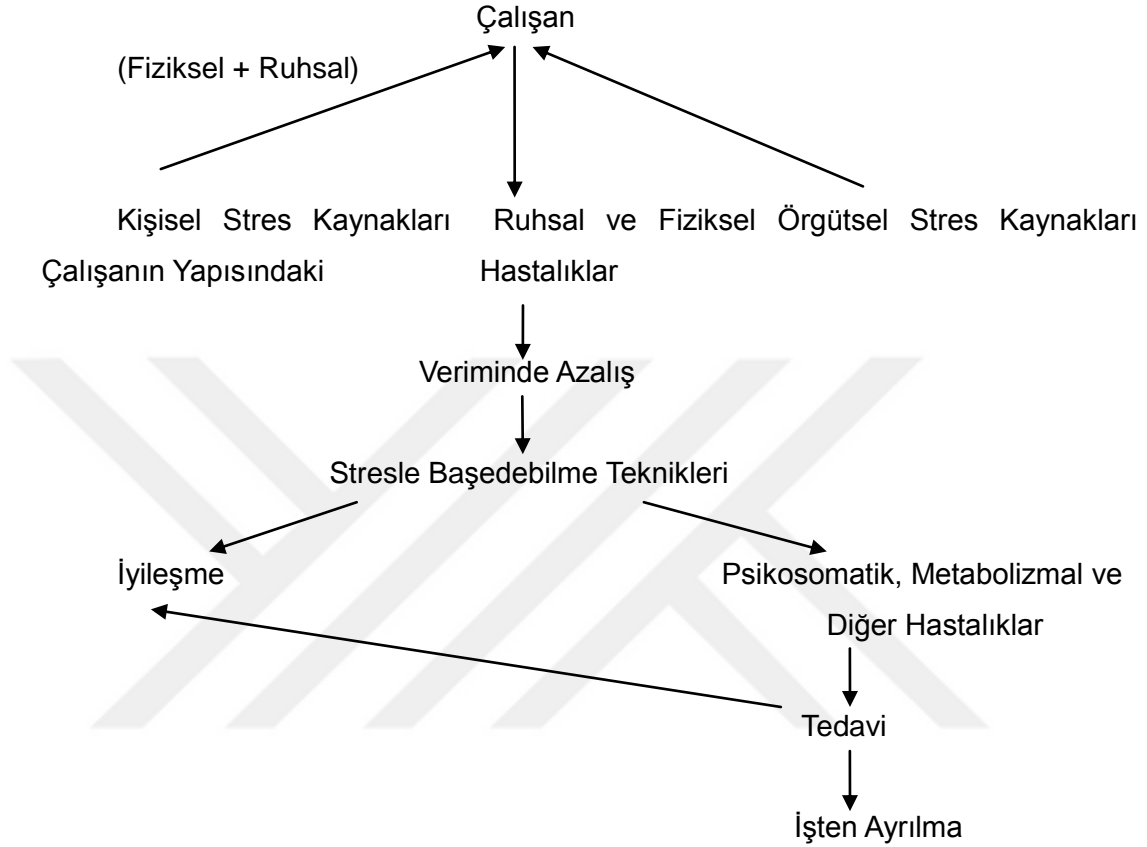
Araştırmalar bireylerin iş ortamı ile ilgili veya kişisel özellikleri yada özel yaşamından kaynaklanan stres kaynakları, hem işgörenlerin hem de işletmelerin önemli kayıplarına neden olduğunu ortaya koymaktadır.Stresin verimlilik ile ilişkisi aşağıdaki şekilde gösterilmiştir.<sup>135</sup>

---

<sup>133</sup> Ertekin, a.g.e., s.91-97

<sup>134</sup> Gümüştakin ve Öztemiz, a.g.m., s.271-278

<sup>135</sup> Yiğit, a.g.t., s.113



**Şekil-3** Stresin Verimliliğine Etkisi

Stres ile verimlilik arasındaki etkileşimi çok geniş bir alandır. Bu sadece ruhsal ve fiziksel hastalıkların ya da işi tamamlama ve iş konsantreolmada yaşanan zorlukların neden olduğunu söylemek yetersiz olur. Bireysel stresin sonuçları; fiziksel, duygusal, zihinsel, davranış olarak, örgütsel stresin sonuçları ise işe geç gitme, devamsızlık, personel devri, performans düşüklüğü olmakla birlikte verimliliği dolaylı ya da doğrudan etkilemektedir.

## **2.5.VERİMLİLİĞİ ARTIRMA TEKNİKLERİ**

Ülkelerin kalkınmasında, sosyal ve ekonomik gelişiminde en önemli anahtar verimliliğindir. Verimliliğin artırmanın en umut verici alanı ise insan unsurudur. İşletmelerin tamamında, teknik ve insan olmak üzere iki ana eksen söz etmek gerekir. Bu iki alanda yapılan düzenlemeler, işletmeleri etkili ve işlevsel bir yönetim

ve iş yapma biçimi ile verimliliği artırmada önemlidir. Ancak verimlilik işgörenlerin birbirlerine karşı, davranış ve tutumlarıyla artar, çalışanlar arasındaki uyumsuzluk verimlilik artmasında ki en önemli engeldir.<sup>136</sup>

Makinelere, teçhizata yatırım yapmak, tek başına verimliliğe artırmak için yeterli değildir. Yönetime ve işgören kadar da çalışma ortamının iyileştirilmesine yatırım yapmak gerekir.<sup>137</sup>

**Tablo-3** Çalışanların Verimliliğinin Azalmasına Neden Olabilecek Durumlar<sup>138</sup>

Çalışanların görev Başında bulunmaması	Hastalık, Yalan söyleme, işten kaytarma alışkanlığı, kötü yönetilen bir işte işçinin sürekli kızgınlığı, işten uzaklaşma isteği
İş Kazaları	Çalışma ortamında güvenlik koşullarının eksikliği, çalışanın iş güvenliği kurallarına uymaması, çalışanın bilgi eksikliği, dikkatsizliği, güç çalışma koşulları, değişik iş ortamları, uzun çalışma süresi, çalışanın yaşı vb.
Personel değişimi	Kurumda işçi devir hızının yüksek olması, işe yeni başlayanların yetiştirilmesi ve oryantasyonları için yapılan harcamalar, zaman kaybı vb.
Personel şikâyetleri	İş doyumu ile ilgili çalışanların şikâyetleri istekleri
Malzeme	Kullanılan malzeme ve ekipmanların bozulması, kaybolması, çalışması
Makine bakım ve onarım	Normal kullanım sürecinden fazla çalıştırma, kullanıcı ihmal, dikkatsizliği ya da bilgisizliğinden kaynaklanan durumlar

Verimliliği artırmak için, çalışma ortamının iyileştirilmesi, kalite hale gelmesi, huzurlu ve güvenli çalışma heyacını artırmak, yöneticilerin temel görevidir. Verimli bir çalışma ortamı için işletme yöneticileri şu hususlara dikkat etmelidirler.

- Çalışma ücreti tespit edilirken, çalışanın bilgi, beceri ve yeteneğine uygun olmalıdır.
- Çalışanın işi, iş hayatı dışındaki özel yaşamı, dinlenme, eğlenme gibi ihtiyaçlarını olumsuz etkilememeli, yönetim çalışanların, özel hayatı, yaşam tarzı, ailesi ve diğer ilişkilerine saygı göstermelidir. Çalışanlardan gereksiz fedakârlıklar beklenmemeli, eğitimler, iş gezileri veya tayinlerinde çalışanın aile yaşamını bozmayacak şekilde düzenleme yapmaya özen göstermelidir.
- İş yerinin fiziki şartları, gerekli iş güvenliği önlemleri ve eğitimleri verilmelidir.
- Çalışanların, kendilerini geliştirmelerine destek verilmeli, çalışanların bilgi ve

<sup>136</sup> Prokopenko, a.g.e.,s.232. 241

<sup>137</sup> Prokopenko, a.g.e. s.234-262.

<sup>138</sup> Bahattin Küçük, Yöneticinin verimli çalışma stratejileri, **Verimlilik Dergisi**, 2.1995, s.17-30

becerilerini artırmaları teşvik verilmeli, ödüllendirmelidir.

- Çalışana işi ilgili bir problem ile karşılaştığında, çözüm üretme, karar verme, kararlara katılımına önem verilmelidir.
- İş doyumunu sağlanmalıdır.
- Çalışanların yetki ve sorumlulukları artırılmalı, iş ve yâda iş ilişkileri ile ilgili çıkabilecek sorunları yönetime kolaylıkla iletilmeli, yönetim ise şeffaf ve ulaşılabilir ve karar alma serbestliğini sağlayacak şeklide davranmalıdır.

Verimliliği artırmaya yönelik yapılabilecek diğer öneriler, insana çalışma, başarıma gücü, sorunlar karşısında azim kazandırma, geleceğe dönük iş hayatında umut edebileceği, tahminler geliştireceği, zorluklar karşısında tedbir alabileceği, işe bağlı bireyler geliştirmeyi hedeflemelidir. Bu medeniyet ölçüsüne, işletmecilik ve yöneticilik fonksiyonlarını uygulayabilecek yetenekli kişilerin, yönetici kademelerine getirilmesi da ayrı bir önem taşımaktadır. Üretim teknik ve metodları, teknolojileri, yeni yöntemlerin uygulanmasına yapılacak yatırımlar ne kadar değerli olsa da, insan unsuru olmadan, anlamsız, sürdürülebilir değildir. Verimlilik artırma teknikleri ve yöntemlerine bakıldığında tamamı en önemli unsurunun insan olduğu ve bütün diğer gelişmelerin insan unsuru ile doğrudan bağlantılı olduğu bir gerçektir.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### 3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Yaptığımız bu araştırmada örgütsel stres kaynakları ve stres düzeyini tespit edilerek, iş gücü verimliliği ile olan ilişkisini saptamak için İstanbul Anadolu Adliyesi'nde çalışan yardımcı yargı personeli olarak adlandırılan, büro memurlarına bir uygulama yapılmıştır. Bu uygulama sonucunda, örgüt stres kaynaklarının ve stres düzeyinin tesbiti, iş gücü verimlilik düzeyinin belirlenmesi ile birbirleri arasındaki etkileşimin ortaya konularak sonuçlarını değerlendirmesi, çözüm yollarının belirlenmesi amaçlanmıştır. Adliyeler ürettikleri adalet hizmeti nedeniyle büyük bir ödeme sahiptir. Bu adalet hizmeti üretimi içinde büyük bir iş yükü altında çalışan adalet çalışanlarının örgütsel stres kaynakları, verimlilik tutumu, stres ile başa çıkma gibi hususlar incelenmiştir. Her ne kadar kamu kuruluşları kar amacı gözetilen işletmeler olmasa da, kamu hizmetinin maliyeti ve hizmet alanların hızlı ve kaliteli kamu hizmeti üretimi açısından daha sonra yapılacak akademik çalışmalara yol göstermesi ve kaynak oluşturması açısından önemlidir.

### 3.2. ARAŞTIRMANIN KABULLERİ

1-İstanbul Anadolu Adliyesi'nde çalışan yardımcı yargı personelinden araştırmaya katılanların sayısının araştırma bulgularının güvenilirliğine yetecek sayıda oldukları kabul edilmiştir.

2-Araştırmaya katılanların, veri toplama yöntemi olarak seçilen ankete, doğru ve güvenilir cevaplar verdikleri kabul edilmiştir.

3-Araştırmada uygulanan anket sonucu elde edilen veriler, doğru istatistiksel analiz yöntemler kullanılarak analiz edildikleri kabul edilmiştir.

4-Araştırmanın tüm bölümlerinde faydanan kaynakların bilimsel olarak geçerli ve güvenilir kaynaklar oldukları kabul edilmiştir.

### 3.3. ARAŞTIRMANIN KONUSU VE HİPOZETLERİ

H<sub>1</sub>-Çalışanların cinsiyeti ile iş stres düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H<sub>2</sub>-Çalışanların medeni durumu ile iş stres düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H<sub>3</sub>-Çalışanların sahip olduğu çocuk sayısı ile iş stres düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H<sub>4</sub>-Çalışanların hane geliri ile iş stres düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.



H<sub>5</sub>-Çalışanların çalıştığı birim ile iş stres düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H<sub>6</sub>-Çalışanların çalışma süresi ile stres düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H<sub>7</sub>-Çalışanların mesleki görevi ile stres düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H<sub>8</sub>-Çalışanların cinsiyetine göre stres düzeyleri ile iş gücü verimliliği arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>9</sub>-Çalışanların medeni durumuna göre stres düzeyleri ile iş gücü verimliliği arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>10</sub>-Çalışanların sahip olduğu çocuk sayısına göre stres düzeyleri ile iş gücü verimliliği arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>11</sub>-Çalışanların hane gelirine göre stres düzeyleri ile iş gücü verimliliği arasında ilişki bir farklılık vardır.

H<sub>12</sub>-Çalışanların çalıştığı birimlere göre stres düzeyleri ile iş gücü verimliliği arasında anlamlı bir ilişki vardır..

H<sub>13</sub>-Çalışanların çalışma sürelerine göre stres düzeyleri ile iş gücü verimliliği arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>14</sub>-Çalışanların mesleki görevlerine göre stres düzeyleri ile iş gücü verimliliği arasında anlamlı bir ilişki vardır.

#### **3.4. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI, EVREN VE ÖRNEKLEMİ**

Araştırmanın evrenini 26/02/2019-22/03/2019 tarihleri arasında, İstanbul Anadolu Adliyesi'nde görev yapan çeşitli ünvanlar ile görev yapan yardımcı yargı personeli ve teknik personel ve memurlardan oluşmaktadır. Araştırma evreninde bulunan Ceza Mahkemeleri, Hukuk Mahkemeleri, Cumhuriyet Başsavcılığı, İcra Müdürlükleri, İdari-Mali-Teknik ve diğer bürolarda çalışan, Yazı İşleri Müdürleri, İcra Müdür ve Müdür Yardımcıları, Zabıt Kâtipleri, İcra Kâtipleri, Mübaşirler, Hizmetliler ve diğer personele ulaşılmaya çalışılmıştır. Araştırmaya katılan çalışan ile yüz yüze ön görüşme yapılarak anket bırakılmış, kendisi için en uygun zamanda anketi tamamlanması istenilmiştir. Ankete katılanlara yönelik herhangi bir baskı veya ısrar yapılmamıştır. Bazı çalışanlar aynı gün içinde, bazıları ise birkaç gün sonra anketi cevaplandırarak teslim etmiştir. Anket uygulaması için ziyaret edilen mahkeme kalemleri, soruşturma büroları, icra daireleri, idari büroları, vb. adliye birimlerinde, toplam da 3143 yardımcı yargı personeli çalışmaktadır. Toplamda 442 çalışana anket uygulanmış, bu uygulananan anketlerden çeşitli nedenler gözetilerek, örneğin anketin bazı bölümleri boş bırakılması, her soruya tek puan verilmesi gibi

nedenlerden dolayı sağlıklı cevap verilmediği kanaati oluşan anketler değerlendirilmeye alınmamıştır. Bu eleme yapıldıktan sonra 367 anket değerlendirmeye alınarak elde edilen veriler işlemeye alınmıştır.

Kâtip, mübaşir, yazı işleri müdürü, teknik personel, icra müdürü, icra müdür yardımcısı, icra kâtabi gibi ünvanlar ile çalışan kişi sayısından 367 kişinin katıldığı bu ankette katılmayanlar, iş yoğunluğunun fazla olması, kimliğinin açığa çıkacağından endişe duyması, bu tip çalışmaları değersiz bulması gibi nedenlerden dolayı anket formunu doldurmak istemeyenler olmuştur. Ancak yeteri kadar çalışana anket yapılmıştır.

### **3.5. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI VE TEKNİKLERİ**

Araştırmaya katılan yardımcı yargı personelinin stres düzeyinin tespiti ve verimlilik üzerine etkisi üzerine veri elde etmek amacıyla uyarlanan anket kullanılmıştır.

Araştırmada kullanılan anket beş bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, çalışanların değişkenlerini oluşturan, kişisel bilgilerin sorulduğu beş soru vardır. İkinci bölümde ise çalışanın kurumla ilgili bilgilerinin sorulduğu yedi soru vardır. Üçüncü bölümde ise örgütsel stres kaynaklarını ve stres düzeyini tespit edilmesine yönelik 25 soru bulunmaktadır. Dördüncü bölümde ise verimliliğe ilişkin tutum ölçeği olarak 25 soru sorulmuştur. Beşinci ve son bölümde ise stres ile başa çıkma yöntemlerini tespit edilmesine yönelik 12 soru bulunmaktadır.

Anketin birinci ve ikinci bölümdeki sorular, kişisel ve mesleki bilgi ve değişkenlerinin tesbiti için araştırmacı tarafından hazırlanmıştır. Anketin üçüncü ve beşinci bölümünde yer alan sorular ise Prof.Dr. Ali Balcı tarafından geliştirilen ve “Üniversite Öğretim Elemanlarının İş Stresi”(1993) adlı araştırmasında kullanılan ve Mustafa Karagül (2011) tarafından “Örgütsel Stres ve Stres Yönetimi: Malatya Adliyesi Örneği” adlı yüksek lisans tezinden ve Gökhan Güney (2015) tarafından “Örgütsel Stres Kaynaklarının Çalışanlar Üzerine Etkileri ve Stres Yönetimi: Isparta Adliye Çalışanları Üzerine Bir Uygulama” isimli yüksek lisans tezlerinden uyarlanmıştır. Örgütsel stres kaynakları başlıklı üçüncü bölümde sorulan 25 soru ve beşinci bölümde stres ile başa çıkma başlıklı 12 sorudan oluşan bölümler ankette kullanılmıştır. Dördüncü bölümde kullanılan verimlilikle ilgili tutum ölçeği ise, Nilgün Göktepe(2010) tarafından “Hemşirelerin Verimliliğe İlişkin Tutumları ve Bir Ölçek Geliştirme Çalışması” isimli doktora tezinde geliştirilmiş, Fatma Tetik (2014) Çalışma Yaşamında İş Stresinin Verimlilik Üzerine Etkileri: Isparta Süleyman Demirel Üniversitesi Araştırma ve Uygulama Hastanesinde Çalışan Hemşireler Üzerine Bir Uygulama adlı yüksek lisans tezinde de uygulanmıştır. Bu araştırmanın anketinin

dördüncü bölümündeki verimlilik ile ilgili tutum ölçeği bahsi geçen doktora tezinden uyarlanmıştır. Üçüncü, dördüncü ve beşinci bölümde sorulan sorular, “hiç 1”, “Az 2”, “Orta 3”, “Çok 4”, “Pekçok 5” ifadelerinde oluşan “Likert” tipi beşli dereceleme ölçeği kullanılarak, çalışanların örgütsel stres kaynakları, verimlilik ile ilgili tutumları ve stres ile başa çıkma yolları ölçümlenmeye çalışılmıştır.

### **3.6.VERİLERİN ÇÖZÜMLENMESİ VE ANALİZİ**

Sahadan elde edilen verilerin analizi SPSS 24.0 for Windows paket programı kullanılmıştır. Öncelikle ölçek verilerinin güvenilir olup olmadığı incelenmiş, “Cronbach's Alpha” testi kullanılmıştır. Cranbach's Alpha standardize edilmemiş değerinin  $0,7 < 0,876$  olması nedeniyle anketin yüksek düzeyde güvenilir olduğu anlaşılmıştır. Ölçeklerden ortaya çıkan puanların normal dağılımına uygun olup olmadığını incelenmesinde “One Sample” “Kolmogorov-Smirnov” testi kullanılmıştır. Yapılan bu test sonucu her iki ölçeğe ait verilerin de normal dağılım gösterdiği gözlemlenmiş ve analiz yönemi olarak parametrik testler kullanılmıştır.

Katılımcıların stres düzeylerinin tespiti için Tukey testi uygulanmıştır. Cinsiyetleri göre ölçek ortamlarının karşılaştırılmasında “Independent Samples” t testi kullanırken, medeni durum, sahip olunan çocuk sayısı, hane geliri, çalıştığı birim, çalışma süresi, çalıştığı göreve göre ölçek ortamlarının istatistiksel olarak anlamlarının karşılaştırılmasında “One Way Anova” analizi kullanılmıştır. Katılımcıların demografik bilgilerinin frekans ve yüzdeler dağılımlarının belirlenmesinde frekans analizi kullanılmıştır.

Araştırmaya katılan İstanbul Anadolu Adliyesinde çalışan yardımcı yargı personelinin verimlilik düzeyinin tespit edilmesinde Nilgün Göktepe (2010) tarafından geliştirilen “Verimliliğe İlişkin Tutum Ölçeği” temel alınarak, ölçek uyarlanmıştır. Uygulanan anketin dördüncü bölümünde, verimlilik tutum ölçeği uygulanmıştır. Verimlilik tutum ölçeğinin beş alt başlığı bulunmaktadır. Bu alt başlıklar Mesleğe bağlılık, çalışma koşulları, işin talepleri, lider üye ilişkileri ve ödüllendirme olarak değerlendirilmiştir. Anketimizin verimlilik tutum ölçeği kısmındaki 4,5,6,7,23. Sorular mesleğe bağlılık, 14,15,17,18,19,24. Sorular çalışma koşulları, 1,2,3,10,13. Sorular işin talepleri, 8,9,11,12,21,22,25. Sorular Lider Üye İlişkileri, 16,20. Sorular ise Ödellendirme, alt başlıklarını değerlendirmektedir. Ölçeğin puanlandırılmasında, ölçek toplam ve alt boyutları için 100'e dönüştürme yaklaşımına gidilmiştir.

Ölçeğin toplam puanı:

$$(Bireylerin toplam ham puanı/madde sayısı)-1 \times 25 = 100$$

$$= (5-1) \times 25$$

$$= 4 \times 25 = 100$$

Ölçeğin değerlendirilmesinde, puan ortalamasının yükselmesi (100'e yaklaşması) olumlu tutumu gösterirken, puan ortalamasının azalması (0'a doğru yaklaşması) tutumunun olumsuz olduğu şeklinde bir yorumlanmaktadır.<sup>139</sup>

Cinsiyet, medeni durum, sahip olunan çocuk sayısı, hane geliri, çalıştığı birim, çalışma süresi, çalıştığı göreve değişkenlerine göre stres düzeyinin iç gücü verimliliğine etkisi için ise "Chi-Square Tests" ki-kare testinden faydalanılmıştır.

**Tablo-4** Güvenlirlilik Analiz Tablosu

Standardize edilmemiş Cronbach's Alpha değeri	Standardize edilmiş Cronbach's Alpha değeri
,876	,874

### 3.7.ARAŞTIRMA BULGULARI

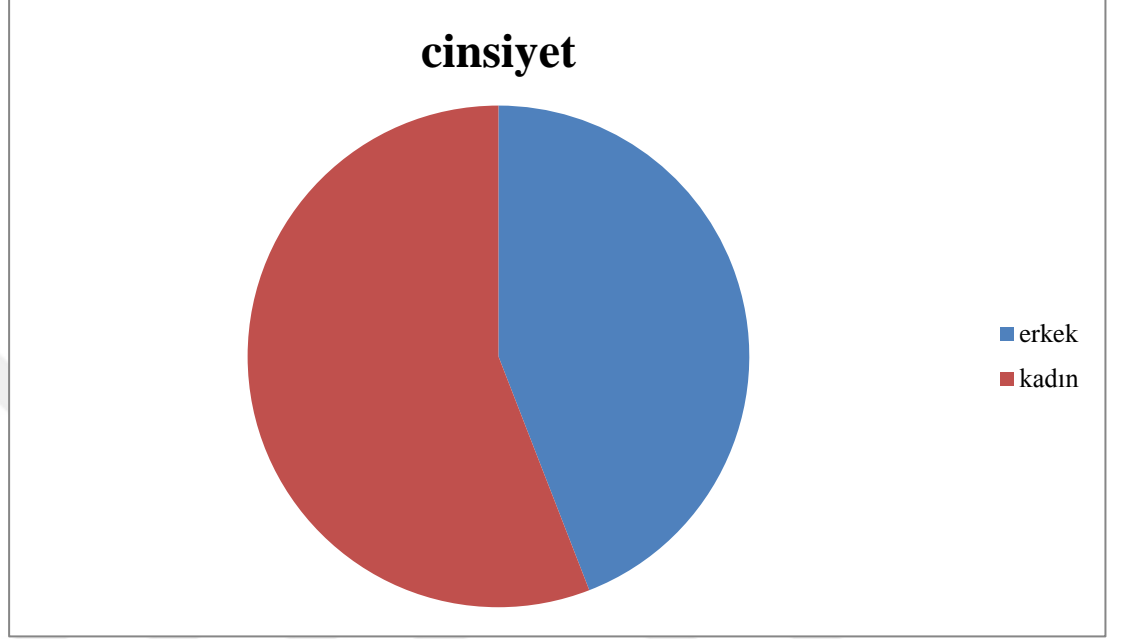
Bu bölümde araştırmaya ait bulgulara verilmiştir. Araştırmaya katılan çalışanların hem stres hem de iş verimlilik düzeyleri bazı değişkenler ışığında analiz edilmiştir. Araştırma bulgularının ilk bölümünde çalışanların algıladıkları stres düzeyini bazı değişkenlere göre analiz edilmesi sonucu ortaya çıkan bulgular tablolar ile gösterilmiştir. Araştırma bulgularının ikinci bölümünde ise çalışanların verimlilik düzeylerinin bazı değişkenlere göre analizi sonucu ortaya çıkan sonuçlar gösterilmiştir.

---

<sup>139</sup> Nilgün Göktepe, "Hemşirelerin Verimliliğe İlişkin Tutumları ve Bir Ölçek Geliştirilmesi," İstanbul Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Hemşirelik Yönetim Anbilim Dalı, İstanbul, 2010 s.42-44 (Yayımlanmış Doktora Tezi)

### 3.7.1.Çalışanların Demografik Özellikleri

Araştırmanın örneklerimini oluşturan İstanbul Anadolu Adliyesi'nde çalışan yardımcı yargı personelinin bireysel özelliklerinin tespit edildiği 5 soru ile iş ile ilgili 7 soru sorulmuş, aşağıdaki bölümde araştırmaya katılanların dağılımlarını gösteren tablo ve şekiller verilmiştir.

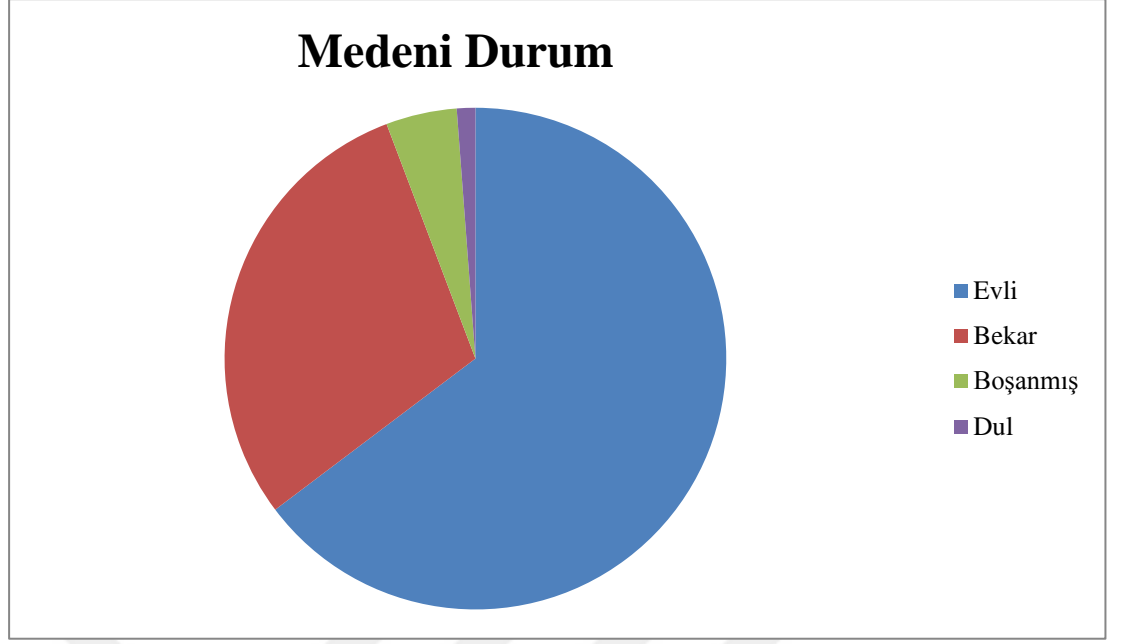


Şekil-4 Cinsiyete göre pasta dilimi görüntüsü

Tablo-5 Araştırmaya Katılanların Cinsiyete Göre Dağılımı

Katılımcı	N	%	Geçerli %	Kümülatif %
Erkek	162	44,1	44,1	44,1
Kadın	205	55,9	55,9	100,0
Toplam	367	100,0	100,0	-

Araştırmaya katılanların 162'si erkek, 205'i kadındır. Katılanların %44,1 erkek %55,9 kadınlardan oluşmaktadır.

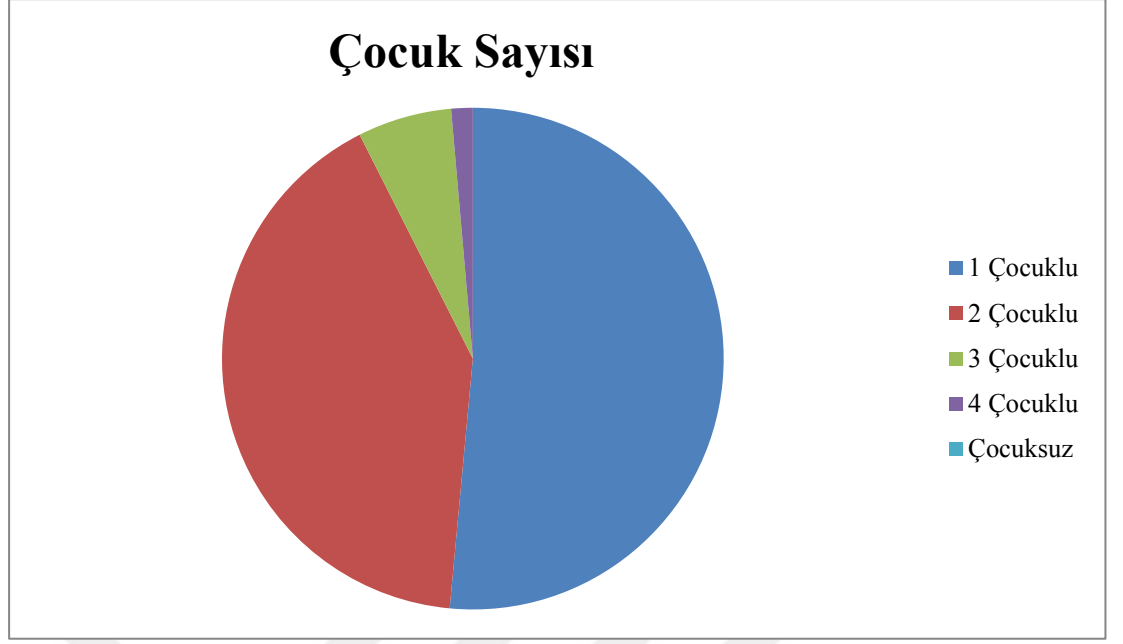


**Şekil-5** Medeni Duruma Göre Pasta Dilimi

**Tablo-6** Tablo Medeni Duruma Göre Dağılımı

Katılımcı	N	%	Geçerli %	Kümülatif %
Evli	239	65,1	65,1	65,1
Bekâr	109	29,7	29,7	94,8
Boşanmış	17	4,6	4,6	95,5
Dul	2	0,5	0,5	100,0
Toplam	367	100,0	100,0	

Araştırmaya katılanlar'ın 239 kişi evli, 109 kişi bekar, 17 kişi boşanmış, 2 dul (eşi vefat etmiş) olmak üzere medeni durumundan oluşmaktadır.



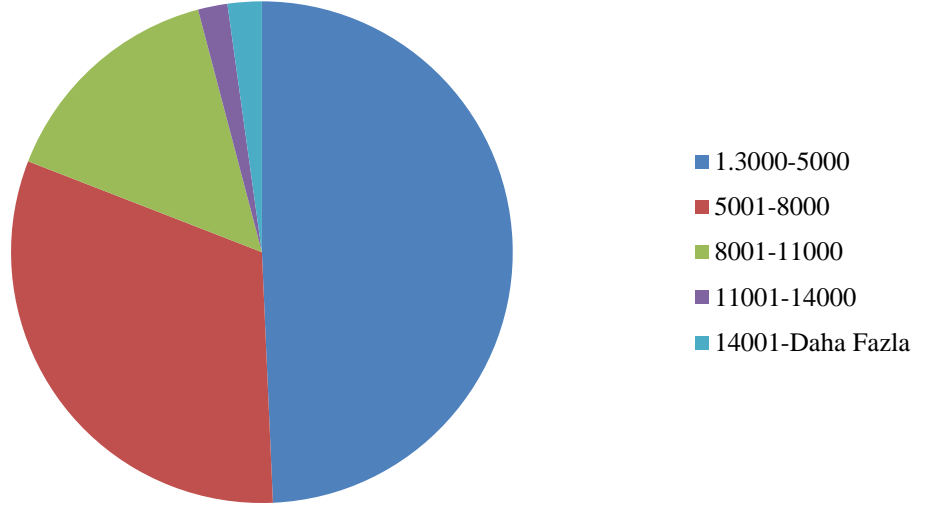
**Şekil-6** Çocuk Sayısı Göre Pasta Dilimi

**Tablo-7** Sahip Olunan Çocuk Sayısına Göre Dağılımı

Katılımcılar	N	%	Geçerli %	Kümülati f %
1 Çocuklu	109	29,7	51,4	51,4
2 Çocuklu	87	23,7	41,0	92,5
3 Çocuklu	13	3,5	6,1	98,6
4 ve daha fazla Çocuklu	3	8	1,4	100
Çocuksuz	155	42,2		
Toplam	367	100,0		

Araştırmaya katılanların, 109 kişi 1 çocuklu, 87 kişi 2 çocuklu, 13 kişi 3 çocuklu, 3 kişi 4 ve daha çocuğa sahip, 155 kişi çocuksuz olmak üzere sahip olunan çocuk sayısından oluşmaktadır.

## Hane Geliri



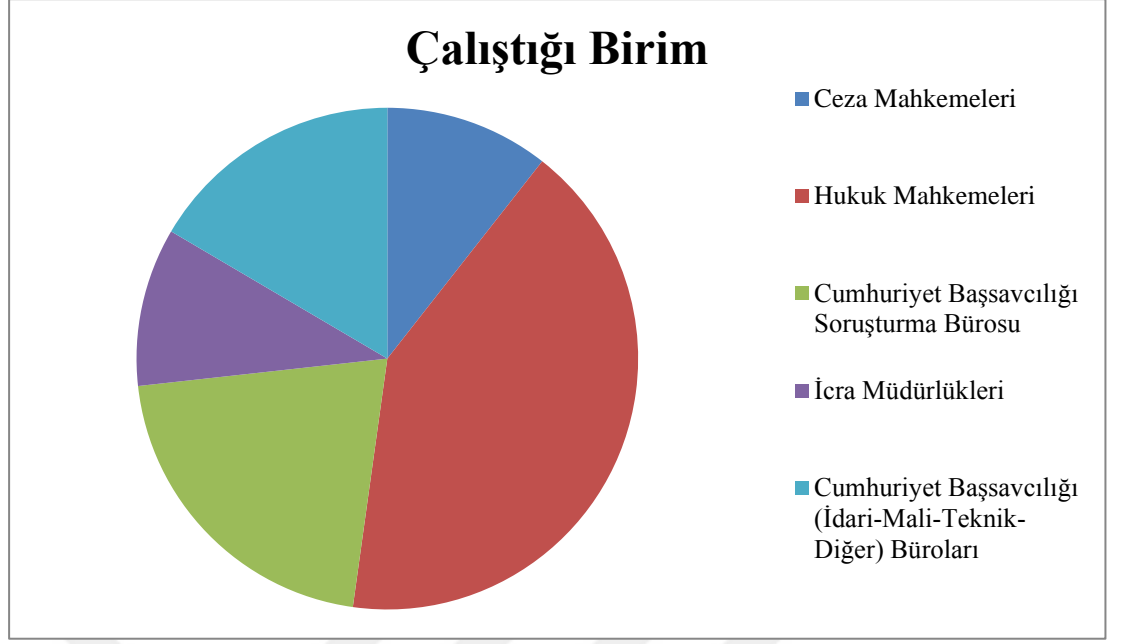
Şekil-7 Hane Gelirine Göre Pasta Dilimi

Tablo-8 Hane Gelirine Göre Dağılımı

Katılanlar	N	%	Geçerli %	Kümülati f %
3000-5000	101	49,3	49,3	49,3
5001-8000	116	31,6	31,6	80,9
8001-11000	55	15,0	15,0	95,6
11001-14000	7	1,9	1,9	97,8
14001 ve Daha Çok	8	2,2	2,2	100,0
Toplam	367	100,0	100,0	

Araştırmaya katılanların 101 kişi 3000-5000 TL arasında, 116 kişi 5001-8000 TL arasında, 55 kişi 8001-11000 TL arasında, 7 kişi 11001-14000 TL arasında, 14001-Daha Çok TL arasında olmak üzere hane gelirinden oluşmaktadır.



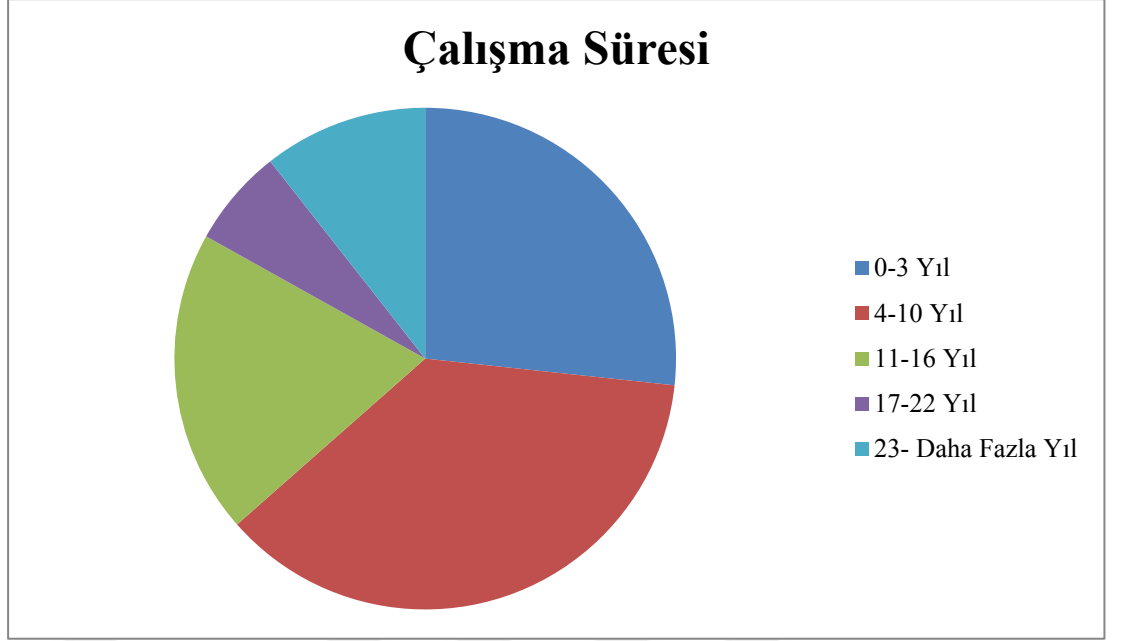


**Şekil-8** Çalıştığı Birime Göre Pasta Dilimi

**Tablo-9** Çalıştığı Birime Göre Dağılımı

Katılanlar	N	%	Geçerli %	Kümülati f %
Ceza Mahkemeleri	113	30,8	30,8	30,8
Hukuk Mahkemeleri	118	32,2	32,2	62,9
Cumhuriyet Başsavcılığı Soruşturma Bürosu	60	16,3	16,3	79,3
İcra Müdürlükleri	29	7,9	7,9	87,2
C. Başsavcılığı Büroları (idari-Mali-Teknik- Diğer)	47	12,8	12,8	100,0
Toplam	367	100,0	100,0	

Araştırmaya katılanların, 113 kişi Ceza Mahkemelerinde, 118 kişi Hukuk Mahkemelerinde, 60 kişi Cumhuriyet Başsavcılığı Soruşturma Bürosunda, 29 kişi İcra Müdürlüklerinde, 47 kişi Cumhuriyet Başsavcılığı Büroları (İdari-Mali-Teknik- Diğer) olmak üzere çalıştığı birimden oluşmaktadır.

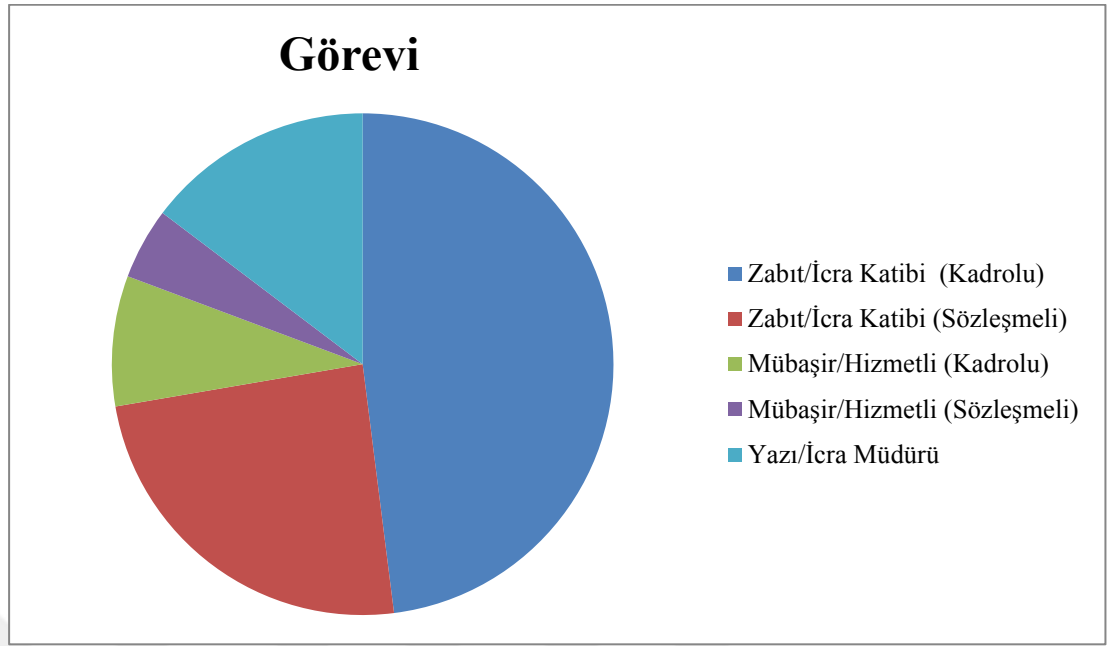


**Şekil- 9** Çalışma Süresine Göre Pasta Dilimi

**Tablo-10** Çalışma Süresine Göre Dağılımı

Katılanlar	N	%	Geçerli %	Kümülati f %
0-3 Yıl	98	26,7	26,7	26,7
4-10 Yıl	135	36,8	36,8	63,5
11-16 Yıl	72	19,6	19,6	83,1
17-22 Yıl	23	6,3	6,3	89,4
23 Yıl ve Daha Fazla	39	10,6	10,6	100,0
Toplam	367	100,0	100,0	

Araştırmaya katılanların, 98 kişi 0-3 yıldır, 135 kişi 4-10 yıldır, 72 kişi 11-16 yıldır, 23 kişi 17-22 yıldır, 39 kişi 23 ve daha fazla yıl olmak üzere, çalışma süresinden oluşmaktadır.



**Şekil-10** Çalıştığı Görevine Göre Pasta Dilimi

**Tablo-11** Çalıştığı Göreve Göre Dağılımı

Katılanlar	N	%	Geçerli %	Kümülatif %
Zabıt/İcra Kâtibi (Kadrolu)	176	48,0	48,0	48,0
Zabıt/İcra Kâtibi (Sözleşmeli)	89	24,3	24,3	72,2
Mübaşir/Hizmetli (Kadrolu)	31	8,4	8,4	80,7
Mübaşir/Hizmetli (Sözleşmeli)	17	4,6	4,6	85,3
Yazı İşleri/İcra Müdürü	54	14,7	14,7	100,0
Toplam	367	100,0	100,0	

Araştırmaya katılanların, 176 kişi zabıt/icra kâtibi (kadrolu), 89 kişi zabıt/icra kâtibi (sözleşmeli), 31 kişi mübaşir/hizmetli (kadrolu), 17 kişi mübaşir/hizmetli (sözleşmeli), 54 kişi yazı/icra müdürü olmak üzere çalışma görevinden oluşmaktadır.

### 3.7.2. Çalışanların Stres Düzeyinin Tespiti Ve Yorumlanması

Çalışanların stres düzeyini tespit etmek için, anketin 3.bölümünde yer alan “örgütsel stres kaynakları” başlığı altında sorulan 25 soruluk bölümde tespit edilmiştir.

Stres kaynaklarına göre çalışanların algıladıkları stres düzeyini tespit etmek ve değerlendirilmek için kullanılan aralıklar aşağıdaki sıralanmıştır.

A-(1.Grup): Sağlık ve iş verimliliğini ciddi olarak tehdit eden ağır risk düzeyi (1,0-1,3 Puan) aralığıdır.

B-(2.Grup): Kişilerinin kendisini önemsiz hissettiği, kişisel kapasitesini kullanmasına genel olan, yeterli uyarımı sağlayamayan can sıkıntısı ve önemsizlik hissi oluşturan bir örgüt ortamının varlığını gösteren stres düzeyi (1,4-1,9 puan) aralığıdır.

C-(3.Grup): Başarılı olma güdüsü olan ancak buna karşın uyarıcıları olduğu halde işin hafif olduğu, mücadelecı olmayan, başarı hedeflemeyen kişiler için uygun bir iş stresi düzeyi (2,0-2,5 puan) aralığındadır.

D-(4.Grup): Sağlık için iş verimliliği bakımından optimum yani en uygun değer stres düzeyi (2,6-3,4 puan) aralığıdır.

E-(5.Grup): Uyarıcılığı yüksek, sorumluluğu fazla ve barışı güdüsü olan kişiye çekici gelen iş stres düzeyi, bu düzeyde stres kişiyi zorlayarak verimliliği artırırken, bir yandan da sağlığı tehdit edici boyuttaki stres düzeyi (3,2-3,4 puan) aralığıdır.

F-(6.Grup): Sorumluluk düzeyi olan ve kişiyi zaman açısından zorlayan, dinlenmeye ve aile ilişkilerine imkan tanımayan, yıkıcı seviye ulaşmış bu sağlık ve verimlilik için tehdit stres düzeyi (3,5-4,0 puan) aralığıdır.<sup>140</sup>

#### 3.7.2.1. Cinsiyetine Göre Stres Düzeyi

**Tablo-12** Cinsiyete Göre Ve Stres Düzeyi

Cinsiyet	Katılanlar	Stres Düzeyi	Sapma	Hata ortalaması
Erkek	162	2,7737	,54408	,04275
Kadın	205	2,8150	,59823	,04178

Çalışanların stres düzeyi erkeklerin için 2,77 kadınlar için 2,81 olarak tespit edilmiştir. Tablo 12’den anlaşılacağı üzere kadınların, erkeklere oranla stres

<sup>140</sup> Ayşe Topuz “Hemşirelikte Rol Çatışması ve Rol Belirsizliği, İş Stresi ve Aralarındaki İlişkilerin Belirlenmesi”, Cumhuriyet Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Sivas, 2006, s.26 **(Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi)**

düzeinin daha yüksek olduğu görülmüştür. Bu haliyle, hem erkekler hem de kadınlar için yukarıda veri aralığı verilen D (4.Grup) olarak açıklanan 2,6-3,4 puanlık aralıkta yer almaktadır. Kadın ve erkek çalışanlar için ideal stres düzeyi ve verimlilik eğrisi A ve B aralığında bulunan değer, ideal seviyede bulunduğu anlaşılmaktadır.

### 3.7.2.2. Medeni Duruma Göre Stres Düzeyi

**Tablo-13** Medeni Duruma Göre Stres Düzeyi

Katılanlar	N	Ortalama Değer	Standart Sapma	Standart Hata
Evli	239	2,7587	,58134	,03760
Bekar	109	2,8609	,58235	,05578
Boşanmış	17	2,8775	,40086	,09722
Dul	2	3,1667	,11785	,08333
Toplam	367	2,7968	,57456	,02999

Çalışanları medeni durumuna göre stres düzeyi, Tablo-13'de görüldüğü üzere araştırmaya katılanlardan evliler için 2,7587, bekârlar için 2,8609, boşanmışlar için 2,8775, dullar için ise 3,1667 olarak tespit edilmiştir. Dul (eşi vefat etmiş) en yüksek stres düzeyi olurken, boşanmışların, ikinci sırada, bekarların üçüncü sırada, en düşük evli olanların olduğu tespit edilmiştir. Bu haliyle yukarıda veri aralarıkları verildiği üzere D (4.Grup) olarak açıklanan 2,6-3,4 puan stres aralığında yer aldığı görülmektedir. Medeni duruma göre çalışanlar için ideal stres düzeyi ve verimlilik eğrisinde A ve B aralığında bulunan uygun değer yani ideal seviyede bulunduğu anlaşılmaktadır.

### 3.7.2.3. Sahip Olduğu Çocuk Sayısına Göre Stres Düzeyi

**Tablo-14** Sahip Çocuk Sayısına Sters Düzeyi

Katılanlar	N	Ortalama Değer	Standart Sapma	Standart Hata
1 Çocuklu	109	2,8157	,47630	,04562
2 Çocuklu	87	2,7232	,65930	,07068
3 Çocuklu	13	2,6731	,64501	,17889
4 veya daha fazla çocuklu	3	2,4444	,77430	,44704
Çocuksuz	155	2,7638	,57154	,03925

Çalışanların sahip oldukları çocuk sayısına göre stres düzeyi Tablo-14'de görüldüğü üzere, araştırmaya katılanlardan 1 çocuk sahibi olanlar için 2, 8157, 2 çocuk sahibi olanlar için 2,7232, 3 çocuk sahibi olanlar için 2,6731, 4 veya daha fazla çocuk sahibi olanlar için 2,4444, çocuksuzlar için ise 2,7638 olarak tespit edilmiştir.Çocuksuz, bir, iki ve üç çocuk sahibi olan katılımcıların, yukarıda veri aralarlıkları verildiği üzere D (4.Grup) olarak açıklananan stres aralığı için 2,6-3,4 aralığında yer aldığı görülmektedir.Dört çocuk sahibi olanlar için C (3.Grup) olarak belirlenen 2,0-2,5 Aralığında görülmektedir.Bu şekliyle bir, iki, üç çocuk sahibi olanlara göre çalışanlar için ideal stres düzeyi ve verimlilik eğrisinde A ve B aralığında bulunan uygun değer yani ideal seviyede bulunduğu, sadece dört veya daha fazla çocuğu olanların C (3.Grup) da, barışı güdüsü olmayan, mücadelecı olmayan kişilere göre uyarıcı yönleri olan ancak hafif iş olarak da algılanabilmesi mümkün kişiler olabileceği anlaşılmaktadır.

### 3.7.2.4. Hane Gelirine Göre Stres Düzeyi

**Tablo-15** Hane Gelirine Göre Stres Düzeyi

Katılanlar	N	Ortalama Değer	Standart Sapma	Standart Hata
3000-5000	181	2,7831	,58878	,04376
5001-8000	116	2,8434	,58029	,05388
8001-11000	55	2,7348	,53410	,07202
11001-14000	7	2,9286	,56197	,21240
14001 veya daha fazla	8	2,7396	,50087	,17708
Toplam	367	2,7968	,57456	,02999

Çalışanların, hane gelirine göre stres düzeyleri Tablo-15'de görüldüğü üzere, araştırmaya katılanların 3000-5000 TL arasında hane geliri olanların 2,7831, 5001-8000 TL arasında hane geliri olanların 2,8434, 8001-11000 TL hane geliri olanların 2,7348, 11001-14000 TL hane geliri olanlar, 2,9286, 14001-Daha fazla olanların 2,7396 olarak tespit edilmiştir. Bu haliyle yukarıda veri aralıkları verildiği üzere D (4. Grup) olarak açıklanan 2,6-3,4 aralığında yer aldığı görülmektedir. 11001-14000 hane gelir olan grubun stres düzeyinin en yüksek olduğu, 5001-8000 arasında hane geliri olanların ikinci sırada, 3000-5000 hane geliri olanların üçüncü sırada, 14001 veya daha fazla hane geliri olanları dördüncü sırada, 8001-11000 hane geliri olanları ise stres düzeyinin en düşük düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Hane gelirine göre çalışanlar için ideal stres düzeyi ve verimlilik eğrisinde A ve B aralığında bulunan uygun değer yani ideal seviyede bulunduğu anlaşılmaktadır.

### 3.7.2.5. Çalıştığı Birime Göre Stres Düzeyi

**Tablo-16** Çalıştığı Birime Göre Stres Düzeyi

Katılanlar	N	Ortalama Değer	Standart Sapma	Stanadart Hata
Ceza Mahkemeleri	113	2,7537	,62176	,05849
Hukuk Mahkemeleri	118	2,8256	,55513	,05110
Cumhuriyet Başsavcılığı Soruşturma Bürosu	60	2,8583	,63452	,08192
İcra Müdürlükleri	29	2,7155	,32315	,06001
Cumhuriyet Başsavcılığı (İdari-Mali-Teknik-Diğer) Bürolar	47	2,7996	,55295	,08066
Toplam	367	2,7968	,57456	,02999

Çalışanların, çalıştıkları birime göre stres düzeyleri, Tabo-16'de verildiği üzere, Ceza Mahkemelerinde çalışanların 2,7537, Hukuk Mahkemelerinde çalışanların 2,8256, Cumhuriyet Başsavcılığı Soruşturma bürolarında çalışanların 2,8583 olarak İcra müdürlüklerinde çalışanların 2,7155, Cumhuriyet Başsavcılığı İdari-Mali-Teknik ve diğer bürolarda çalışanların 2,7996, olarak tespit edilmiştir. Bu haliyle yukarıda veri aralarılıkları verildiği üzere D (4.Grup) olarak açıklananan 2,6-3,4 aralığında yer aldığı görülmektedir. Cumhuriyet Başsavcılığı Soruşturma Bürolarında çalışanların stres düzeyinin en yüksek olduğu, ikinci sırada Hukuk Mahkemelerinde çalışanların, üçüncü sırada Cumhuriyet Başsavcılığı İdari, Mali, Teknik ve Diğer Bürolarda çalışanların, dördüncü sırada Ceza Mahkemelerinde çalışanların, İcra Müdürlüklerinde çalınların en düşük stres düzeyinde oldukları tespit edilmiştir. Çalıştığı birime göre çalışanlar için ideal stres düzeyi ve verimlilik eğrisinde A ve B aralığında bulunan uygun değer yani ideal seviyede bulunduğu anlaşılmaktadır.



### 3.7.2.6. Çalışma Süresine Göre Stres Düzeyi

Tablo-17 Çalışma Sürelerine Göre Stres Düzeyi

Katılanlar	N	Ortalama Değer	Standart Sapma	Standart Hata
0-3 yıl	98	2,7755	,62903	,06354
4-10 yıl	135	2,8173	,51092	,04397
11-16 yıl	72	2,7512	,61149	,07207
17-22 yıl	23	2,8080	,45257	,09437
23 yıl veya daha fazla	39	2,8568	,64915	,10395
Toplam	367	2,7968	,57456	,02999

Çalışanların, çalıştıkları birime göre stres düzeyleri, Tablo-17’de verildiği üzere, 0-3 yıl süredir çalışanların 2,7755, 4-10 yıl süredir çalışanların 2,8173, 11-16 yıl süredir çalışanların 2,7512, 17-22 yıl süredir çalışanların 2,8080, 23 yıldan fazladır süredir çalışanların 2,8568 olarak tespit edilmiştir. Bu haliyle yukarıda veri aralıkları verildiği üzere D (4.Grup) olarak açıklanan 2,6-3,4 aralığında yer aldığı görülmektedir. 23 Yıl veya daha fazla süredir çalışanların en yüksek stres düzeyinde, ikinci sırada 4-10 yıldır çalışanları, üçüncü sırada 17-22 yıldır çalışanların, dördüncü sırada 0-3 yıldır çalışanların, 11-16 yıldır çalışanları ise en düşük stres düzeyinde olduğu görülmektedir. Çalıştığı birime göre çalışanlar için ideal stres düzeyi ve verimlilik eğrisinde A ve B aralığında bulunan uygun değer yani ideal seviyede bulunduğu anlaşılmaktadır.

### 3.7.2.7. Çalıştığı Göreve Göre Stres Düzeyi

Tablo -17 Çalıştığı Göreve Göre Stres Düzeyi

Katılanlar	N	Ortalama Değer	Standart Sapma	Standart Hata
Zabıt/İcra Katibi (Kadrolu)	176	2,8172	,58212	,04388
Zabıt/İcra Katibi (Sözleşmeli)	89	2,7912	,58497	,06201
Mübaşir/Hizmetli (Kadrolu)	31	2,7070	,60586	,10882
Mübaşir/Hizmetli (Sözleşmeli)	17	2,8235	,41130	,09976
Yazı İşleri/İcra Müdürü	54	2,7824	,57197	,07784
Toplam	367	2,7968	,57456	,02999

Çalışanların, çalıştıkları birime göre stres düzeyleri, Tablo-18'de verildiği üzere, Zabıt/İcra Kâtibi (kadrolu) çalışanların 2,8172, Zabıt/İcra Kâtibi (Sözleşmeli) çalışanların 2,7912, Mübaşir/Hizmetli (Kadrolu) çalışanların 2,7070, Mübaşir/Hizmetli (Sözleşmeli) çalışanların 2,8235, Yazı İşleri/İcra Müdürü çalışanların 2,7824, olarak tespit edilmiştir. Bu haliyle yukarıda veri aralıkları verildiği üzere D (4.Grup) olarak açıklanan 2,6-3,4 aralığında yer aldığı görülmektedir. Mübaşir/Hizmetli (Sözleşmeli) çalışanların en yüksek stres düzeyine sahip olduğu, ikinci sırada Zabıt/İcra Kâtibi (Kadrolu), üçüncü sırada Zabıt/İcra Kâtibi, dördüncü sırada Yazı İşleri/ İcra Müdürü, Mübaşir/Hizmetli (Kadrolu) en düşük stres düzeyinin olduğu tespit edilmiştir. Bu şekliyle çalıştığı birime göre çalışanlar için ideal stres düzeyi ve verimlilik eğrisinde A ve B aralığında bulunan uygun değer yani ideal seviyede bulunduğu anlaşılmaktadır.

### 3.7.3. Verimlilik Düzeyi

Anketimizin verimlilik tutum ölçeği kısmındaki 4,5,6,7,23. Sorular mesleğe bağlılık, 14,15,17,18,19,24. Sorular çalışma koşulları, 1,2,3,10,13. Sorular işin talepleri, 8,9,11,12,21,22,25. Sorular Lider Üye İlişkileri, 16,20. Sorular ise Ödellendirme, alt başlıklarını değerlendirmektedir

#### Mesleğe Bağlılık,

**4. Soru:**  $3,60-1=2,60 \times 25=65$  Sapma oranı:  $1,272-1=0,272 \times 25= 6,8$

**5.Soru:**  $4,11-1=3,11 \times 25=77,75$  Sapma oranı:  $1,162-1=0,162 \times 25=4,05$

**6.Soru:**  $3,40-1=2,40 \times 25=60$  Sapma oranı:  $1,363-1=0,363 \times 25=9,075$

**7.Soru:**  $2,65-1=1,65 \times 25=41,25$  Sapma oranı:  $1,452-1=0,452 \times 25=11,3$

**23.Soru:**  $2,43-1=1,43 \times 25=35,75$  Sapma oranı:  $1,477-1=0,477 \times 25=11,92$

### **Çalışma Koşulları**

**14.Soru:**  $3,47-1=2,47 \times 25=61,75$  Sapma oranı:  $1,515-1=0,515 \times 25=12,87$

**15.Soru:**  $2,66-1=1,66 \times 25=41,$  Sapma oranı:  $1,506-1=0,506 \times 25=12,65$

**17.Soru:**  $3,26-1=2,26 \times 25=56,5$  Sapma oranı:  $1,471-1=0,471 \times 25=11,77$

**18.Soru:**  $3,01-1=2,01 \times 25=20,25$  Sapma oranı:  $1,609-1=0,609 \times 25=15,22$

**19.Soru:**  $3,09-1=2,09 \times 25=52,25$  Sapma oranı:  $1,393-1=0,393 \times 25=9,82$

**24.Soru:**  $2,65-1=1,65 \times 25=41,25$  Sapma oranı:  $1,361-1=0,361 \times 25=9,02$

### **İşin Talepleri**

**1.Soru:**  $2,61-1=1,61 \times 25=40,25$  Sapma oranı:  $1,386-1 = 0,386 \times 25 = 9,65$

**2.Soru:**  $3,57-1=2,57 \times 25=64,25$  Sapma oranı:  $1,475-1=0,475 \times 25=11,87$

**3.Soru:**  $2,84-1=1,84 \times 25=46$  Sapma oranı:  $1,371-1=0,371 \times 25=9,27$

**10.Soru:**  $3,52-1=2,52 \times 25=63$  Sapma oranı:  $1,237-1=0,237 \times 25=5,92$

**13.Soru:**  $2,56-1=1,56 \times 25=39$  Sapma oranı:  $1,327-1=0,327 \times 25=8,17$

### **Lider Üye İlişkileri**

**8.Soru:**  $3,85-1=2,85 \times 25=71,25$  Sapma oranı:  $1,205-1=0,205 \times 25=5,12$

**9.Soru:**  $3,19-1=2,19 \times 25=54,75$  Sapma oranı:  $1,380-1=0,380 \times 25=9,5$

**11.Soru:**  $3,10-1=2,10 \times 25=52,5$  Sapma oranı:  $1,405-1=0,405 \times 25=10,12$

**12.Soru:**  $3,10-1=2,10 \times 25=52,5$  Sapma oranı:  $1,420-1=0,420 \times 25=10,5$

**21.Soru:**  $2,57-1=1,57 \times 25=39,25$  Sapma oranı:  $1,274-1=0,274 \times 25=6,85$

**22.Soru:**  $2,83-1=1,83 \times 25=45,75$  Sapma oranı:  $1,553-1=0,553 \times 25=13,82$

**25.Soru:**  $3,84-1=2,84 \times 25=71$  Sapma oranı:  $1,207-1=0,207 \times 25=5,17$

### **Ödüllendirme**

**16.Soru:**  $2,09-1=1,09 \times 25=27,25$  Sapma oranı:  $1,255-1=0,255 \times 25=6,37$

**20. Soru:**  $3,34-1=2,34 \times 25=58,5$  Sapma oranı:  $1,434-1=0,434 \times 25=10,85$

**Tablo-18** Toplam Verimlilik Düzeyi

	Mesleğe Bağlılık	Çalışma Koşulları	İşin Talepleri	Lider Üye İlişkileri	Ödüllendirme
Toplam, ortalama verimlilik Oranı <b>% 50,8</b>	% 55,95	% 45,58	% 50,5	% 55,28	% 42,87
Toplam, ortalama Sapma Oranı <b>% 9,36</b>	+/- 8,62	+/- 11,89	+/- 8,97	+/- 8,72	+/- 8,61

Toplam verimlilik ortalamasının %50,8, sapma oranı %9,36 olarak hesaplanmıştır. Verimliliğin 100'e yaklaştıkça verimlilik oranının arttığı, 0'a yaklaştıkça verimlilik oranının azalmaktadır. Verimlilik oranının %50 oranının üstünde olması işletmenin sürdürülebilir verimliliği için yeterli bir orandır. Her ne kadar 100'e doğru verimliliğin artırılması istenilmesi gerekse de, standart sapma oranı +/- oranda verimlilik değiştiren bir durumdur. Verimliliğin hesaplanmasında, insan unsurunun yani içgücü verimliliği ölçülmeye çalışılmıştır. Diğer verimlilik unsurları değerlendirilmemiştir. Araştırmamızın konusu insan kaynakları temelinde verimliliği incelemektir. İnsan kaynakları temelinde, çalışanların verimliliğinin artırılması ve yakalanan yüksek verimlilik oranlarının sürdürülebilir olması için pek çok çalışmanın birlikte yapılması gerekmektedir. Bir kamu kurumu olarak, İstanbul Anadolu Adliyesi çalışanların verimlilik düzeyi %50,8 ve +/- 9,36 ile yüksek bir verimlilik oranının yakalandığı görülmektedir.

#### **3.7.4. Stres İle Başa Çıkma**

İstanbul Anadolu Adliyesi kalem (ofis) çalışan yardımcı yargı personeline uygulanan anketin son bölümünde, stres ile başa çıkma başlığı altında 12 adet soru sorulmuştur. Anket çalışmasına katılanların vermiş olduğu cevaplar tablolalar halinde aşağıda verilmiştir.

**Tablo-19** Stres İle Başa Çıkma 1. Soru

Stres oluşturan konuyu düşünmemeye çalışırım.	N	%
Hiç (1)	57	15,5
Az (2)	50	13,5
Orta (3)	123	33,5
Çok (4)	58	15,8
Pek Çok (5)	79	21,5
Toplam	367	100,0

Katılanlardan 57 kişi hiç, 50 kişi az, 123 kişi orta, 58 kişi çok, 79 kişi pek çok şekilde soruyu cevaplamıştır.

**Tablo-20** Stres İle Başa Çıkma 2. Soru

Stresin konu/olayının üzerine giderim	N	%
Hiç (1)	55	15,0
Az (2)	67	18,3
Orta (3)	113	30,8
Çok (4)	60	16,3
Pek çok (5)	72	19,6
Toplam	367	100,0

Katılanlardan 55 kişi hiç, 67 kişi az, 113 kişi orta, 60 kişi çok, 72 kişi pek çok şekilde soruyu cevaplamıştır.

**Tablo-21** Stres İle Başa Çıkma 3.Soru

Daha kötüsü olabilirdi diye düşünürüm. (Kendimi avuturum)	N	%
Hiç (1)	55	15,0
Az (2)	57	15,5
Orta (3)	114	31,1
Çok (4)	75	20,4
Pek çok (5)	66	18,0
Toplam	367	100,0

Katılanlarından 55 kişi hiç, 57 kişi az, 114 kişi orta, 75 kişi çok, 66 kişi pek çok şeklinde cevap vermiştir.

**Tablo-22** Stres İle Başa Çıkma 4. Soru

Konuyla ilgili olarak başkasını suçlarım.	N	%
Hiç (1)	248	67,6
Az (2)	74	20,2
Orta (3)	25	6,8
Çok (4)	7	1,9
Pek çok (5)	13	3,5
Toplam	367	100,0

Katılanlarından 248 kişi hiç, 74 kişi az, 25 kişi orta, 7 kişi çok, 13 kişi pek çok şeklinde cevap vermiştir.

**Tablo-23** Stres İle Başa Çıkma 5. Soru

Bedensel eksersizler yaparak rahatlama çalışırım.	N	%
Hiç (1)	135	36,8
Az (2)	77	21,0
Orta (3)	96	26,2
Çok (4)	25	6,8
Pek çok (5)	34	9,3
Toplam	367	100,0

Katılanlarından 135 kişi hiç, 77 kişi az, 96 kişi orta, 25 kişi çok, 34 kişi pek çok şeklinde cevap vermiştir.

**Tablo- 24** Stres İle Başa Çıkma 6. Soru

Çeşitli yöntemlerle gevşemeye ve rahatlama çalışırım. ( meditasyon, yoga, ibadet)	N	%
Hiç (1)	125	34,1
Az (2)	61	16,6
Orta (3)	89	24,3
Çok (4)	45	12,3
Pek çok (5)	47	12,8
Toplam	367	100,0

Katılanlarından 125 kişi hiç, 61 kişi az, 89 kişi orta, 45 kişi çok, 47 kişi pek çok şeklinde cevap vermiştir.

**Tablo-25** Stres İle Başa Çıkma 7. Soru

Aile fertleri ve dostlarla eğlenceli ortamlarda birlikte olmaya çalışırım.	N	%
Hiç (1)	20	5,4
Az (2)	39	10,6
Orta (3)	101	27,5
Çok (4)	78	21,3
Pek çok (5)	129	35,1
Toplam	<b>367</b>	100,0

Katılanlarından 20 kişi hiç, 39 kişi az, 101 kişi orta, 78 kişi çok, 129 kişi pek çok şeklinde cevap vermiştir.

**Tablo-26** Stres İle Başa Çıkma 8. Soru

Stresin konusu güvendiğim birisi ile konuşurum.	N	%
Hiç (1)	32	8,7
Az (2)	35	9,5
Orta (3)	78	21,3
Çok (4)	93	25,3
Pek çok (5)	129	35,1
Toplam	<b>367</b>	100,0

Katılanlarından 32 kişi hiç, 35 kişi az, 78 kişi orta, 93 kişi çok, 129 kişi pek çok şeklinde cevap vermiştir.

**Tablo-27** Stres İle Başa Çıkma 9. Soru

Kültürel, sanatsal ve sportif bir faaliyete izleyici/katılımcı olarak katılırım.	N	%
Hiç (1)	81	22,1
Az (2)	75	20,4
Orta (3)	101	27,5
Çok (4)	47	12,8
Pek çok (5)	63	17,2
Toplam	<b>367</b>	100,0

Katılanlarından 81 kişi hiç, 75 kişi az, 101 kişi orta, 47 kişi çok, 63 kişi pek çok şeklinde cevap vermiştir.

**Tablo-28** Stres İle Başa Çıkma 10. Soru

Stres konusunu olumlu yorumlayarak etkisini azaltmaya çalışırım. (iyimserlik)	N	%
Hiç (1)	30	8,2
Az (2)	75	20,4
Orta (3)	130	35,4
Çok (4)	69	18,8
Pek çok (5)	63	17,2
Toplam	367	100,0

Katılanlarından 30 kişi hiç, 75 kişi az, 130 kişi orta, 69 kişi çok, 63 kişi pek çok şeklinde cevap vermiştir.

**Tablo-29** Stres İle Başa Çıkma 11. Soru

Stres durumunda oluşan sinirliliği ve öfkeyi dışa vururum.	N	%
Hiç (1)	87	23,7
Az (2)	97	26,4
Orta (3)	97	26,4
Çok (4)	44	12,0
Pek çok (5)	42	11,4
Toplam	367	100,0

Katılanlarından 87 kişi hiç, 97 kişi az, 97 kişi orta, 44 kişi çok, 42 kişi pek çok şeklinde cevap vermiştir.

**Tablo-30** Stres İle Başa Çıkma 12. Soru

Stres ile baş edilmek için sigara, alkol vb. kullanırım.	N	%
Hiç (1)	233	63,5
Az (2)	38	10,4
Orta (3)	37	10,1
Çok (4)	27	7,4
Pek çok (5)	32	8,7
Toplam	367	100,0

Katılanlarından 233 kişi hiç, 38 kişi az, 37 kişi orta, 27 kişi çok, 32 kişi pek çok şeklinde cevap vermiştir.

Stres ile başa çıkma sorularından 7. Soru “aile fertleri ve dostlarla eğlenceli ortamlarda birlikte olmaya çalışırım.” ve 8. Soru “Stresin konusunu güvendiğim birisi ile konuşurum.” verilen cevaplarda 7. Soruya %35,1 ve 8. Soruya 35,1’lik pek çok



cevabı verilmiştir. Stres ile başa çıkma konusunda çalışanların en yaygın yöntem olarak tespit edilmiştir.

Stres ile başa çıkma konusunda olumsuzlama üzerine sorulardan 4. Soru “Konuyla ilgili olarak başkasını suçlarım.” ve 12. Soru “Stres ile baş edilmek için sigara, alkol, vb. kullanırım.” Sorularına verilen cevaplarda, 4. Soruya %67,6 oranında hiç ve 12. Soruya % 63,5 oranında hiç cevabı verilmiştir. Stres ile başa çıkma konusunda, iş barışını koruma ve kişisel sağlığı koruma konusunda bir yüksek farkındalığın olduğu tespit edilmiştir.

### **3.7.5. Hipotezler Ve Uygulanan Testler**

Bu bölümde, yapılan alan araştırmasında geliştirilen hipotezlere ilişkin uygulanan istatistiksel yöntemler ile elde edilen sonuçlar değerlendirilmiştir. Uygulananan istatistiksel yöntemler aşağıdaki tabloda verilmiştir.

**Tablo-31** Hipotezler ve Uygulanan İstatiksel Testler

<b>Hipotezler</b>	<b>Uygulanan İstatiksel Testler</b>
<b>H1:</b> Çalışanların cinsiyeti ile iş stres düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.	T-Testi (indipendent sample test)
<b>H2:</b> Çalışanların medeni durumu ile iş stres düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Tek Faktörlü Varyans Analizi (One Way Anova)
<b>H3:</b> Çalışanların sahip olduğu çocuk sayısı ile iş stres düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Tek Faktörlü Varyans Analizi (One Way Anova)
<b>H4:</b> Çalışanların hane geliri ile iş stres düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Tek Faktörlü Varyans Analizi (One Way Anova)
<b>H5:</b> Çalışanların çalıştığı birim ile iş stres düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Tek Faktörlü Varyans Analizi (One Way Anova)
<b>H6:</b> Çalışanların çalışma süresi ile stres düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Tek Faktörlü Varyans Analizi (One Way Anova)
<b>H7:</b> Çalışanların mesleki görevi ile stres düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Tek Faktörlü Varyans Analizi (One Way Anova)
<b>H8:</b> Çalışanların cinsiyetine göre stres düzeyleri ile iş gücü verimliliği arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Ki-Kare Testi (Chi-Square)
<b>H9:</b> Çalışanların medeni durumuna göre stres düzeyleri ile iş gücü verimliliği arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Ki-Kare Testi (Chi-Square)
<b>H10:</b> Çalışanların sahip olduğu çocuk sayısına göre stres düzeyleri ile iş gücü verimliliği arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Ki-Kare Testi (Chi-Square)
<b>H11:</b> Çalışanların hane gelirine göre stres düzeyleri ile iş gücü verimliliği arasında ilişki bir farklılık vardır.	Ki-Kare Testi (Chi-Square)
<b>H12:</b> Çalışanların çalıştığı birimlere göre stres düzeyleri ile iş gücü verimliliği arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Ki-Kare Testi (Chi-Square)
<b>H13:</b> Çalışanların çalışma sürelerine göre stres düzeyleri ile iş gücü verimliliği arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Ki-Kare Testi (Chi-Square)
<b>H14:</b> Çalışanların mesleki görevlerine göre stres düzeyleri ile iş gücü verimliliği arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Ki-Kare Testi (Chi-Square)

Hipotezlere ilişkin uygulanan istatistiksel testler ve sonuçları aşağıda verilmiştir.

**Hipotez 1:** Çalışanların, cinsiyeti ile iş stres düzeyleri arasında, anlamlı bir ilişki vardır.

Birinci hipotezde, çalışanların cinsiyeti ile stres düzeyi arasında farklılaşmanın olup olmadığı, eğer var ise bu farklılaşmanın istatistiksel anlamda değerlendirilmesi yapılmıştır.

**Tablo -32** Hipotez 1 için T-Testi Uygulaması

Grup	N	Ortalama	Standart Sapma	t	df	P
Erkek	162	2,7737	,54408	-,685	365	,494
Kadın	205	2,8150	,59823	-,692	357,824	,489

Hipotez 1 için örgütsel stres ölçeği değerlerine T-Testi uygulanmıştır. Tablo-32'de verildiği üzere saha çalışmamıza 162 erkek, 205 kadın katılmıştır. Katılanların Örgütsel Stres Kaynakları Ölçeği'nin değerlerinin ortalamaları, erkeklerin için 2,7737, kadınlar için 2,8150 olarak tespit edilmiş, T teğinin -,685 ve -,692 olması bize ikinci grup olan kadınların stres düzeyinin birinci grup olan erkeklere oranla daha yüksek olduğunu göstermektedir. P (anlamlılık düzeyi) değerleri,  $0,494 > 0,05$  ve  $0,489 > 0,05$  olması nedeniyle istatistiksel manada bir farklılaşmanın olmadığı anlaşılmaktadır. Bu nedenle H1 hipotezi reddedilmesi gerekmiştir.

**Hipotez 2:** Çalışanların, medeni durumu ile iş stres düzeyleri arasında, anlamlı bir ilişkisi vardır.

İkinci hipotezde, çalışanların medeni durumu ile stres düzeyi arasında farklılaşmanın olup olmadığı, eğer var ise bu farklılaşmanın istatistiksel anlamda değerlendirilmesi yapılmıştır.

**Tablo-33** Hipotez 2 için Tek Faktörlü Varyans Analizi Uygulaması

Grup	N	Ortalama	Standart Sapma	P
Evli	239	2,7587	,58134	,313
Bekar	109	2,8609	,58235	
Boşanmış	17	2,8775	,40086	
Dul	2	3,1667	,11785	

Hipotez 2 için örgütsel stres ölçeği değerlerine Tek Faktör Varyans Analizi testi uygulanmıştır. Tablo-33'de verildiği üzere saha çalışmamıza, 239 kişi evli, 109 kişi bekar, 17 kişi boşanmış, 2 kişi dul (eşi vefat etmiş) katılmıştır. Katılanların Örgütsel Stres Kaynakları Ölçeği'nin değer ortalamaları, evlileri için 2,7587 bekarlar için 2,8609 boşanmışlar için 2,8775 ve dullar için 3,1667 olarak tespit edilmiştir. P

(anlamlılık düzeyi) değeri 0,313 olması nedeniyle istatistiksel manada bir farklılaşmanın olmadığı anlaşılmaktadır. Bu nedenle H2 hipotezi reddedilmesi gerekmiştir.

**Hipotez 3:** Çalışanların, sahip olduğu çocuk sayısı ile iş stres düzeyleri arasında, anlamlı bir ilişkisi vardır.

Üçüncü hipotezde, çalışanların sahip olduğu çocuk sayısı ile stres düzeyi arasında farklılaşmanın olup olmadığı, eğer var ise bu farklılaşmanın istatistiksel anlamda değerlendirilmesi yapılmıştır.

**Tablo-34** Hipotez 3 için Tek Faktörlü Varyans Analizi Uygulaması

Grup	N	Ortalama	Standart Sapma	P
1 Çocuklu	109	2,8157	,47630	,459
2 Çocuklu	87	2,7232	,65930	
3 Çocuklu	13	2,6731	,64501	
4 Veya Daha Fazla Çocuklu	3	2,4444	,77430	
Çocuksuz	155	2,7638	,57154	

Hipotez 3 için örgütsel stres ölçeği değerlerine Tek Faktör Varyans Analizi testi uygulanmıştır. Tablo-34'de verildiği üzere saha çalışmamıza, 1 çocuk sahibi 109 kişi, 2 çocuk sahibi 87 kişi, 3 çocuk sahibi 13 kişi, 4 veya daha fazla çocuklu 3 kişi, çocuksuz 155 kişi katılmıştır. Katılanların Örgütsel Stres Kaynakları Ölçeği'nin değer ortamları, 1 çocuk sahibi olanların 2,8157, 2 çocuk sahibi olanların 2,7232, 3 çocuk sahibi olanların 2,6731, 4 çocuk sahibi olanların 2,4444, Çocuksuz olanların ise 2,7638 olarak tespit edilmiştir. P (anlamlılık düzeyi) değeri 0,459>0,05 olması nedeniyle istatistiksel manada bir farklılaşmanın olmadığı anlaşılmaktadır. Bu nedenle H3 hipotezi reddedilmesi gerekmiştir.

**Hipotez 4:** Çalışanların, hane geliri ile iş stres düzeyleri arasında, anlamlı bir ilişki vardır.

Dördüncü hipotezde, çalışanların hane geliri ile stres düzeyi arasında farklılaşmanın olup olmadığı, eğer var ise bu farklılaşmanın istatistiksel anlamda değerlendirilmesi yapılmıştır.

**Tablo-35** Hipotez 4 İçin Tek Faktör Varyans Analizi Uygulaması

Grup	N	Ortalama	Standart Sapma	P
3000-5000	181	2,7831	0,58878	,747
5001-8000	116	2,8434	0,58029	
8001-11000	55	2,7348	0,53410	
11001-14000	7	2,9286	0,56197	
14001- Daha Fazla	8	2,7396	0,56197	

Hipotez 4 için örgütsel stres ölçeği değerlerine Tek Faktör Varyans Analizi testi uygulanmıştır. Tablo-35’de verildiği üzere saha çalışmamıza, 3000-5000 TL hane gelirine sahip 181 kişi, 5001-8000 TL hane gelirine sahip 116 kişi, 8001-11000 TL hane gelirine sahip 55 kişi, 11001-14000 TL hane gelirine sahip 7 kişi, 14001- Daha Çok TL hane gelirine sahip 8 kişi katılmıştır. Katılanların Örgütsel Stres Kaynakları Ölçeği’nin değer ortalamaları, 3000-5000 TL hane geliri olanların 2,7831, 5001-8000 TL hane geliri olanların 2,8434, 8001-11000 TL geliri olanların 2,7348, 11001-14000 TL geliri olanların 2,9286, 14001- Daha Fazla TL hane geliri olanların 2,7396 olarak tespit edilmiştir. P (anlamlılık düzeyi) değeri  $0,747 > 0,05$  olması nedeniyle istatistiksel manada bir farklılaşmanın olmadığı anlaşılmaktadır. Bu nedenle H4 hipotezi reddedilmesi gerekmektedir.

**Hipotez 5:** Çalışanların, çalıştığı birim ile iş stres düzeyleri arasında, anlamlı bir ilişki vardır.

Beşinci hipotezde, çalışanların çalıştıkları birim ile stres düzeyi arasında farklılaşmanın olup olmadığı, eğer var ise bu farklılaşmanın istatistiksel anlamda değerlendirilmesi yapılmıştır.

**Tablo -36** Hipotez 5 için Tek Faktör Varyans Analizi Uygulaması

Grup	N	Ortalama	Standart Sapma	P
Ceza Mahkemeleri	113	2,7537	,62176	,701
Hukuk Mahkemeleri	118	2,8256	,55513	
Cumhuriyet Başsavcılığı	60	2,8583	,63452	
Soruşturma Bürosu	29	2,7155	,32315	
İcra Müdürlükleri				
Cumhuriyet Başsavcılığı (İdari-Mali-Teknik-Diğer) Bürolar	47	2,7996	,55295	

Hipotez 5 için örgütsel stres ölçeği değerlerine Tek Faktör Varyans Analizi testi uygulanmıştır. Tablo-36'da verildiği üzere saha çalışmamıza, Ceza Mahkemelerinde görev yapan 113 kişi, Hukuk Mahkemelerinde görev yapan 118 kişi, Cumhuriyet Başsavcılığında görev yapan 60 kişi, İcra Müdürlüklerinde görev yapan 29 kişi, Cumhuriyet Başsavcılığı (İdari-Mali-Teknik-Diğer) Bürolarında görev yapan 47 kişi katılmıştır. Katılanların Örgütsel Stres Kaynakları Ölçeği'nin değer ortamları, Ceza Mahkemelerinde görev yapanların 2,7537, Hukuk Mahkemelerinde görev yapanların 2,8256, Cumhuriyet Başsavcılığı Soruşturma Bürolarında görev yapanların 2,8583, İcra Müdürlüklerinde görev yapanların 2,7155, Cumhuriyet Başsavcılığı (İdari-Mali-Teknik-Diğer) Bürolarında görev yapanların 2,7996 olarak tespit edilmiştir. P (anlamlılık düzeyi) değeri 0,701>0,05 olması nedeniyle istatistiksel manada bir farklılaşmanın olmadığı anlaşılmaktadır. Bu nedenle H5 hipotezi reddedilmesi gerekmiştir.

**Hipotez 6:** Çalışanların, çalıştığı süre ile iş stres düzeyleri arasında, anlamlı bir ilişki vardır.

Altıncı hipotezde, çalışanların çalıştıkları süre ile stres düzeyi arasında farklılaşmanın olup olmadığı, eğer var ise bu farklılaşmanın istatistiksel anlamda değerlendirilmesi yapılmıştır.

Tablo-37 Hipotez 6 İçin Tek Faktör Varyans Analizi Uygulaması

Grup	N	Ortalama	Standart Sapma	P
0-3 yıl	98	2,7755	,62903	,880
4-10 Yıl	135	2,8173	,51092	
11-16 Yıl	72	2,7512	,61149	
17-22 Yıl	23	2,8080	,45257	
23- Daha Fazla Yıl	39	2,8568	,64915	

Hipotez 6 için örgütsel stres ölçeği değerlerine Tek Faktör Varyans Analizi testi uygulanmıştır. Tablo-36'da verildiği üzere saha çalışmamıza, 0-3 yıldır görev yapan 98 kişi, 4-10 yıldır görev yapan 135 kişi, 11-16 yıldır görev yapan 72 kişi, 17-22 yıl görev yapan 23 kişi, 23- daha fazla yıldır göre yapan 39 kişi katılmıştır. Katılanların Örgütsel Stres Kaynakları Ölçeği'nin değer ortalamaları, 0-3 yıldır görev yapanların 2,7755, 4-10 yıldır görev yapanların 2,8173, 11-16 yıldır görev yapanların 2,7512, 17-22 yıl görev yapanların 2,8080 23 kişi, 23- daha fazla yıldır göre yapanların 2,8568 olarak tespit edilmiştir. P (anlamlılık düzeyi) değeri  $0,880 > 0,05$  olması nedeniyle istatistiksel manada bir farklılaşmanın olmadığı anlaşılmaktadır. Bu nedenle H6 hipotezi reddedilmesi gerekmektedir.

**Hipotez 7:** Çalışanların, mesleki görevi ile stres düzeyleri arasında, anlamlı bir ilişki vardır.

Yedinci hipotezde, çalışanların mesleki görevi ile stres düzeyi arasında farklılaşmanın olup olmadığı, eğer var ise bu farklılaşmanın istatistiksel anlamda değerlendirilmesi yapılmıştır.

**Tablo-38** Hipotez 7 için Tek Faktörü Varyans Analizi Uygulaması

Grup	N	Ort alama	Standart Sapma	P
Zabıt/İcra Kâtibi (Kadrolu)	176	2,8172	,04388	,902
Zabıt/İcra Kâtibi (Sözleşmeli)	89	2,7912	,06201	
Mübaşir/Hizmetli (Kadrolu)	31	2,7070	,10882	
Mübaşir/Hizmetli (Sözleşmeli)	17	2,8235	,09976	
Yazı/İcra Müdürü	54	2,7824	,07784	

Hipotez 7 için örgütsel stres ölçeği değerlerine Tek Faktör Varyans Analizi testi uygulanmıştır. Tablo-38’da verildiği üzere saha çalışmamıza, zabıt/icra katibi (kadrolu) olarak görev yapan 176 kişi, zabıt/icra katibi (sözleşmeli) olarak görev yapan 89 kişi, mübaşir/hizmetli (kadrolu) olarak görev yapan 31 kişi, mübaşir/hizmetli (sözleşmeli) görev yapan 17 kişi, Yazı/İcra Müdürü olarak görev yapan 54 kişi katılmıştır. Katılanların Örgütsel Stres Kaynakları Ölçeği’nin değer ortamları zabıt/icra katibi (kadrolu) olarak görev yapanların 2,8172, zabıt/icra katibi (sözleşmeli) olarak görev yapanların 2,7912, mübaşir/hizmetli (kadrolu) olarak görev yapanların 2,7070, mübaşir/hizmetli (sözleşmeli) görev yapanların 2,8235, Yazı/İcra Müdürü olarak görev yapanların 2,7968 olarak tespit edilmiştir. P (anlamlılık düzeyi) değeri  $0,902 > 0,05$  olması nedeniyle istatistiksel manada bir farklılaşmanın olmadığı anlaşılmaktadır. Bu nedenle H7 hipotezi reddedilmesi gerekmektedir.



**Hipotez 8:** Çalışanların cinsiyetine göre, stres düzeyleri ile iş gücü verimliliği arasında, anlamlı bir ilişki vardır.

Sekizinci hipotezde cinsiyetine göre stres düzeyleri ile iş gücü verimliliği arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını anlamak için, örgütsel stres kaynakları ölçeği ile verimliliğe ilişkin tutum ölçeği arasında Ki-Kare testi uygulanmıştır.

**Tablo-39** Hipotez 8 İçin Ki-Kare Testi Uygulaması

Hipotez	Bağımsızlık Oranı	P
Cinsiyete göre stres düzeyi ile iş gücü verimliliği arasında anlamlı bir farklılık vardır.	%66,0	,108

Tablo-39'da görüldüğü üzere, saha çalışmamıza katılan çalışanların, stres düzeyi ile iş gücü verimliliği ölçekleri arasında uygulanan Ki-Kare testine göre, bağımsızlık oranı  $\%20 > \%66,0$  ve  $0,108 > 0,05$  olması nedeniyle, stres düzeyi ile iş gücü verimliliği arasında cinsiyetine göre istatistiksel manada bir ilişki bulunmamaktadır. Bu nedenle H8 hipotezi reddedilmek gerekmiştir.

**Hipotez 9:** Çalışanların medeni durumuna göre, stres düzeyleri ile iş gücü verimliliği arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Dokuzuncu hipotezde, medeni durumuna göre stres düzeyleri ile iş gücü verimliliği arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını anlamak için, örgütsel stres kaynakları ölçeği ile verimliliğe ilişkin tutum ölçeği arasında Ki-Kare testi uygulanmıştır.

**Tablo-40** Hipotez 9 İçin Ki-Kare Testi Uygulaması

Hipotez	Bağımsızlık Oranı	P
Çalışanların medeni durumuna göre stres düzeyleri ile iş gücü verimliliği arasında anlamlı bir farklılık vardır.	%89,2	0,357

Tablo-40'da görüldüğü üzere, saha çalışmamıza katılan çalışanların, stres düzeyi ile iş gücü verimliliği ölçekleri arasında uygulanan Ki-Kare testine göre, bağımsızlık oranı  $\%20 > \%89,2$  ve  $0,357 > 0,05$  olması nedeniyle, stres düzeyi ile iş gücü verimliliği arasında medeni duruma göre istatistiksel manada bir ilişki bulunmamaktadır. Bu nedenle H9 hipotezi reddedilmek gerekmiştir.

**Hipotez 10:** Çalışanların sahip olduğu çocuk sayına göre, stres düzeyleri ile iş gücü verimliliği arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Onuncu hipotezde, sahip olduğu çocuk sayısına göre, stres düzeyleri ile iş gücü verimliliği arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını anlamak için, örgütsel stres kaynakları ölçeği ile verimliliğe ilişkin tutum ölçeği arasında Ki-Kare testi uygulanmıştır.

**Tablo- 41** Hipotez 10 İçin Ki-Kare Testi Uygulaması

Hipotez	Bağımsızlık Oranı	P
Çalışanların sahip olduğu çocuk sayına göre stres düzeyleri ile iş gücü verimliliği arasında anlamlı bir ilişki vardır.	97,9	,002

Tablo-41’de görüldüğü üzere, saha çalışmamıza katılan çalışanların, stres düzeyi ile iç gücü verimliliği arasında uygulanan Ki-Kare testine göre, bağımsızlık oranı  $97,9 > 0,05$  olması nedeniyle, stres düzeyi ile iç gücü verimliliği arasında sahip olduğu çocuk sayına göre istatistiksel manada bir ilişki bulunmaktadır. Bu nedenle H10 hipotezinin kabul edilmesi gerekmiştir.

**Hipotez 11:** Çalışanların hane gelirine göre, stres düzeyleri ile iş gücü verimliliği arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Onbirinci hipotezde, hane gelirine göre, stres düzeyleri ile iş gücü verimliliği arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını anlamak için, örgütsel stres kaynakları ölçeği ile verimliliğe ilişkin tutum ölçeği arasında Ki-Kare testi uygulanmıştır.

**Tablo- 42** Hipotez 11 İçin Ki-Kare Testi Uygulaması

Hipotez	Bağımsızlık Oranı	P
Çalışanların hane gelirine göre, stres düzeyleri ile iş gücü verimliliği arasında anlamlı bir ilişki vardır.	%94,0	,710

Tablo-42’de görüldüğü üzere, saha çalışmamıza katılan çalışanların, stres düzeyi ile iç gücü verimliliği arasında uygulanan Ki-Kare testine göre, bağımsızlık oranı  $94,0 > 0,05$  olması nedeniyle, stres düzeyi ile iç gücü verimliliği arasında hane gelirine göre istatistiksel manada bir ilişki bulunmamaktadır. Bu nedenle H10 hipotezinin reddedilmesi gerekmiştir.

**Hipotez 12:** Çalışanların çalıştıkları birime göre, stres düzeyleri ile iş gücü verimliliği arasında anlamlı bir ilişki vardır.

On birinci hipotezde, çalıştıkları birime göre, stres düzeyleri ile iş gücü verimliliği arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını anlamak için, örgütsel stres kaynakları ölçeği ile verimliliğe ilişkin tutum ölçeği arasında Ki-Kare testi uygulanmıştır.

**Tablo- 43** Hipotez 12 için Ki-Kare Testi Uygulaması

Hipotez	Bağımsızlık oranı	P
Çalışanların çalıştıkları birime göre, stres düzeyleri ile iş gücü verimliliği arasında anlamlı bir ilişki vardır.	%99,6	0,152

Tablo-43'de görüldüğü üzere, saha çalışmamıza katılan çalışanların, stres düzeyi ile iş gücü verimliliği arasında uygulanan Ki-Kare testine göre, bağımsızlık oranı  $\%20 > \%99,6$  ve  $0,152 > 0,05$  olması nedeniyle, stres düzeyi ile iş gücü verimliliği arasında çalıştıkları birime göre istatistiksel manada bir ilişki bulunmamaktadır. Bu nedenle H12 hipotezinin reddedilmesi gerekmiştir.

**Hipotez 13:** Çalışanların çalışma sürelerine göre, stres düzeyleri ile iş gücü verimliliği arasında anlamlı bir ilişki vardır.

On üçüncü hipotezde, çalıştıkları birime göre, stres düzeyleri ile iş gücü verimliliği arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını anlamak için, örgütsel stres kaynakları ölçeği ile verimliliğe ilişkin tutum ölçeği arasında Ki-Kare testi uygulanmıştır.

**Tablo- 44** Hipotez 13 için Ki-Kare Testi Uygulaması

Hipotez	Bağımsızlık oranı	P
Çalışanların çalışma sürelerine göre, stres düzeyleri ile iş gücü verimliliği arasında anlamlı bir ilişki vardır.	%98,9	0,032

Tablo-44'de görüldüğü üzere, saha çalışmamıza katılan çalışanların, stres düzeyi ile iş gücü verimliliği arasında uygulanan Ki-Kare testine göre, bağımsızlık oranı  $\%20 > \%98,9$  ve  $0,032 < 0,05$  olması nedeniyle, stres düzeyi ile iş gücü verimliliği arasında çalışma sürelerine göre istatistiksel manada bir ilişki bulunmaktadır. Bu nedenle H13 hipotezinin kabul edilmesi gerekmiştir.

**Hipotez 14:** Çalışanların mesleki görevine göre, stres düzeyleri ile iş gücü verimliliği arasında anlamlı bir ilişki vardır.

On dördüncü hipotezde, mesleki görevine göre, stres düzeyleri ile iş gücü verimliliği arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını anlamak için, örgütsel stres kaynakları ölçeği ile verimliliğe ilişkin tutum ölçeği arasında Ki-Kare testi uygulanmıştır.

**Tablo-45** Hipotez 14 İçin Ki-Kare Testi Uygulaması

Hipotez	Bağımsızlık oranı	P
Çalışanların mesleki görevine göre, stres düzeyleri ile iş gücü verimliliği arasında anlamlı bir ilişki vardır.	%94,3	0,085

Tablo-45’de görüldüğü üzere, saha çalışmamıza katılan çalışanların, stres düzeyi ile iç gücü verimliliği arasında uygulanan Ki-Kare testine göre, bağımsızlık oranı  $0,085 > 0,05$  olması nedeniyle, stres düzeyi ile iç gücü verimliliği arasında mesleki görevine göre istatistiksel manada bir ilişki bulunmaktadır. Bu nedenle H14 hipotezinin kabul edilmesi gerekmektedir.

## SONUÇLAR VE ÖNERİLER

Stres çağımızın en önemli olgularından biridir. Özellikle iş yaşamında yaşanan stres her meslek gurubunda yer alan, işgörenleri, yöneticileri, işverenleri etkilemektedir. Bu etkilerin olumsuz yönleri bulunduğu gibi, olumlu yönleride bulunmaktadır. Stresin tamamen ortadan kalkmasının mümkün değildir. Ancak iyi yönetilmesi, ideal seviye tutulması gerekmektedir. Eğer stres iyi yönetildiği ve ideal seviyede tutulduğu takdirde iş hayatında önemli verimlilik artışlarında neden olmaktadır. Yaşadığımız çağ, büyük değişim ve dönüşümlerin yaşandığı bir çağdır. Bu nedenle yeniliklere uyum sağlamada zorlanmaktayız. Stresin temel kaynağıda budur, yani öngörülemeyen değişikliklere uyum sağlamaya zorlanmamızdır. Bu stres yoğunlaşırsa, kişi için, yaşam kalitesi ve sağlığının bozulduğu, iş hayatında performansının düştüğü, verimliliğinin azaldığı, sonunda da işten ayrılmayla sonuçlanacak hale gelir.

Verimlilik, işletmeler için çok önemli bir konudur. İşletmeler, girdilerini artırmadan, hatta girdilerini azaltarak maliyetlerini düşürerek, ürün ve hizmet kalitesini değiştirmeden, çıktılarını maksimize edilmesini amaçlamaktadır. Bu amaca ulaşmak ancak verimliliğin artırılması ile mümkündür. Verimliliğin artırılmasındaki insan faktörü en önemli unsurdur. Bu nedenle insan kaynakları temelinde verimlilik, iç gücü verimliliği alanında daha fazla çalışma yapılması gerekmektedir.

Stres ile verimlilik arasında önemli bir ilişki vardır. Bireylerin stres algısı ve verimlilik düzeyi değişkenlik göstermektedir. Her bireyin stres ile başa çıkmak için duyduğu ihtiyaçlar ve yöntemler de farklılık göstermektedir. Çünkü her stres kaynağının, her birey üzerinde farklı etkileri vardır. İşletmelerin yöneticileri bu konuda kişisel farklılıkları göz önünde bulunduran yeni yönetim modelleri denemelidirler. Çalışanların üzerinde stres düzeylerini, stres kaynaklarını iyi tespit etmeleri, buna göre stres düzeylerinin, olumsuz düzeye çıkmasını engellemek veya belli bir oranın altında kalmaması için gerekli motivasyon ve desteği sağlamak, zaman baskısını azaltmak, kararlara katılımı sağlamaları gerekmektedir. Stres ile başa çıkmada bilgilendirici eğitimler ve organizasyonlar yapmalıdır. Eğer stres doğru yönetilemez ise, çalışanların sağlıklarının bozulması başta olmak üzere, iş gücü verimliliği ve performansı düşeceği gibi iş kazaları, işe devamsızlığı, iş devir hızı da artacaktır. Bir işletmenin en büyük sermayesinin çalışanları olduğunun benimsenmesi ve bu çereçevde işletme yönetiminin değerlendirmesi en doğru olanıdır.

Saha araştırmamız İstanbul Anadolu Adliyesi'nde çalışan kalem (ofis) memurları arasında yapılmış, araştırmaya katılan çalışanların % 44,1 Erkek (162 kişi) %55,9 Kadın (205 Kişi) kişiden oluşmaktadır. Araştırmaya katılanların medeni

durumları %65,1 evli (239 kişi) %29,7 bekâr (109 kişi) %4,6 boşanmış (17 kişi) %0,5 dul (2 kişi)'dir. Çocuk sayısı, %42,2 çocuksuz (155 kişi), %29,7 bir çocuklu (109 kişi) %23,7 iki çocuklu (87 kişi) %3,5 üç çocuklu (13 kişi) %0,8 dört ve daha çok çocuklu (3 kişi)'dir. Eğitim durumları %2,5 Ortaokul mezunu (9 kişi) %14,2 Lise mezunu (52 kişi) %27,2 Önlisans mezunu (100 kişi) %52,6 Lisans Mezunu (193 kişi) %3,5 Yüksek lisans mezunu (13 kişi)'dur. Hane gelirleri, %49,3 3000-5000 TL (181 kişi) %31,6 5001-8000 TL (116 kişi) %15 8001-11000 TL (55 kişi) %1,9 11001-14000 TL ( 7kişi ) %2,2 14001-daha çok (8 kişi)'dir. Çalışma süreleri, %26,7 0-3 yıl (98 kişi) %36,8 4-10 yıl (135 kişi) %19,6 11-16 yıl (72 kişi) %6,3 17-22 yıl (23 kişi) %10,6 23-daha fazla yıl (39 kişi)'dir. Çalışanların kadro/pozisyonları %48,0 Zabıt/İcra Kâtibi (Kadrolu) (176 kişi) %24,3 Zabıt/İcra Kâtibi (Sözleşmeli) (89 kişi) %8,4 Mübaşir/Hizmetli (Kadrolu) (31 kişi) %4,6 Mübaşir/Hizmetli (Sözleşmeli) (17 kişi) %14,7 Yazı İşleri/İcra Müdür ve Yardımcısıdır. Çalıştıkları birim %30,8 Ceza Mahkemeleri (113 kişi) %32,2 Hukuk Mahkemeleri (118 kişi) %16,3 Cumhuriyet Başsavcılığı Soruşturma (60 Kişi) %7,9 İcra Müdürlükleri (29 kişi) %12,8 Cumhuriyet Başsavcılığı Bürolarda (İdari-Mali-Teknik ve Diğer) (49) çalışanlardır.

Araştırmaya katılan İstanbul Anadolu Adliyesi kalem (ofis) çalışan memurlarının bazı değişkenlere göre, stres düzeyleri, stres ile başa çıkma ve verimlilik düzeyleri tespit edilerek, stres düzeyi ile iş gücü verimliliği arasındaki ilişki incelenmiştir. Çalışanların, cinsiyeti, medeni durumu, sahip oldukları çocuk sayısı, hane geliri, çalıştığı birimi, çalışma süresi, çalıştığı görevi, değişkenlerine göre stres düzeyleri arasında anlamlı bir farklılaşma göstermediği tespit edilmiştir. Cinsiyetine, medeni durumuna, hane geliri, çalıştığı birimi, çalıştığı görevi değişkenine göre, stres düzeyi ile verimlilik düzeyi arasında anlamlı bir farklılaşma olmadığı tespit edilmiştir. Sahip olduğu çocuk sayısı ve çalışma süresi değişkeninin iç gücü verimliliğine etkisi hakkında anlamlı bir farklılaşma tespit edilmiştir. Çalışma süresi arttıkça, stres düzeyinin iç gücü verimliliğini etkilediği anlaşılmıştır. Çocuk sayısı arttıkça, stres düzeyinin iç gücü verimliliğini etkilediği anlaşılmıştır.

Araştırmamızda uygulanan anketin sorulara verilen cevaplar tek tek incelendiğinde, bazı soru cevaplarının cevap oranların yüksek olduğu görülmüştür. Örneğin, örgütsel stres kaynaklarının birinci sorusu, "yetersiz maaş ve ücret dengesizliği vardır?" verilen cevap oran ortalaması 3,95'dir. Bu oran verilen cevaplardan en yüksek orandır. Yine aynı ölçeğin 16. Nolu sorusu "İş yükü fazla ancak zaman azdır." Verilen cevap oran ortalaması 3,85'dir. 6.Soru "Performans değerlendirme ve terfilerde adaletsizlik vardır." Verilen cevap oran ortalaması 3,49'dur. Olumsuz tutum ve davranışların tarif edildiği sorularda ise bu oranların

düşük olduğu görülmektedir. Örneğin 22 soru “İş arkadaşları düşmanca davranır” verilen cevap oran ortalaması 1,89’dır. Bu oranlardan çıkartılan sonuç ise, maaş ve ücret iyileştirmesi ve bir denge getirilmesine ihtiyaç olduğu, performans değerlendirme ve terfiler konusunda adaletsizlik genel bir yakınma konusudur. İş yükü ve buna karşın zaman baskısının olmasında başka bir sorun olarak ortadır.

Verimlilik tutum ölçeği soru bazında değerlendirildiğinde, olumlu sorulara verilen cevapların genelde oran ortamlarının yüksek olduğu anlaşılmaktadır. Örneğin, veri tutum ölçeğinin 5.Sorusu “İşimi yaparken israfı önlemeye çalışırım” verilen cevap oran ortalaması 4,11’dir. 8. Sorusu “Ofis (kalem) üyeleri ile iyi bir iletişimimiz olduğunu düşünürüm” verilen cevap oran ortalaması 3,85’dir. 4. Sorusu “İşimi severek yaparım” verilen cevap oran ortalaması 3,60’dır. Olumsuz sorulan sorulardan ise 2. Soru “Vatandaşların, diğer adalet mensuplarına (Hâkim/Savcı) göre bana daha az saygı duyulduğunu düşünürüm” verilen cevap oran ortalaması 3,57’dir. 10. Soru “ İş yükünün fazla olması hata yapmamı kolaylaştırır.” Verilen cevap oran ortalaması 3,52’dir. Bu ortalamalara bakılarak değerlendirilme yapıldığında, kurum kültürünün geliştiğini, birlikte çalışma anlayışının varlığını, israfı önlemek gibi temel bir konuda fikir birliğinin olduğunu göstermektedir. Bunun yanı sıra iş yükünün fazla olduğuna dair bir vurgunun olduğunu ve yeterince saygı duyulmadığı yönünde bir yakınma olduğu görülmektedir.

## ÖNERİLER

1-) Çalışanların stres düzeyi tespit edildiği, iş gücü verimliliğinin tespit edildiği ve stres ile verimlilik arasındaki kolerasyonu inceleyen araştırmalar yapılabilir, çıkan veriler analiz edilerek, sonuçlara göre yaklaşımlar geliştirilmelidir.

2-) İş yükü ve zaman arasında bir denge kurulmaya çalışılarak, kişi başına düşen iş miktarına göre, yeterli sayıda personel istihdam edilebilir.

3-) Örgüt içi iletişiminin artırılması için çalışmalar yapılabilir, özellikle sosyal alanda birliktelik sağlayacak, spor turnavaları, piknik ve geziler, konser, tiyatro gibi kültürel faaliyetler geliştirilerek çalışanların katılımı sağlanabilir.

4-) Adil bir ücret politikası uygulanmalı, performans ve verimlilik düzeyi çalışanların ücretlerine yansıtılabilir.

5-) Katılımcı bir yönetim anlayışı benimsenerek, çalışanların yönetime doğrudan katılması veya çalışanları temsil yeteneğine sahip mekanizmalar geliştirilebilir.

6-) Kariyer planlanması yapılarak, özellikle terfiler başta olmak üzere, açık, şeffaf, öngörebilir, nesnel kriterlere dayanan bir kariyer sistem geliştirilebilir.

7-) Çalışanların saygınlığını artıracak tutum ve davranışlar geliştirilerek, gerekli olduğu düşünöldüğü zamanlarda psikolojik destek alması sağlanabilir

8-) Çalışanların kişisel ve mesleki gelişimi sağlamak için kurs, seminer ve eğitimler artırılabilir, çalışanların bu tür kurs, semir ve eğitimlere mesai saatleri içinde katılımının sağlanarak bir angarya haline dönüşmesi engellenebilir.

9-) Çalışanların stres düzeyi ve diğer psikolojik özellikler ile (beden algısı, iş doyum düzeyi, benlik saygısı, mesleki tükenmişlik, kaygı düzeyi, çalışma motivasyonu vb.) ilişkileri inceleyen araştırmalar yapılabilir, sonuçlarına göre bazen kişisel, bazende örgütsel uygulamalar geliştirilebilir.

10-) Çocuk sahibi olan çalışanlar daha fazla desteklenebilir. Çocukların kreş, okul, kişisel bakımı, sağlık sorunları gibi ihtiyaçları ile ilgili çalışanlara çalışma saatlerinin esnetilmesi, izin verilmesi gibi başkaca destekler de verilebilir.

11-) Çalışanların, işletmelerdeki çalışma sürelerine paralel olarak, ücretlerinde, yetki ve sorumluluklarında düzenlemeler yapılabilir.



## KAYNAKÇA

### KİTAPLAR

- AKDEMİR Ali, İşletme Bilimine Giriş, Birlik Ofset Yayıncılık, 1996, Eskişehir
- ARPACIOĞLU Gülcan, **Türkiye'de Zorbalık Bir Çalışma Biçimi**, Editör: D. Yalım, İnsan Kaynaklarında Yeni Eğilimler, Hayat Yayıncılık, 2005, İstanbul
- ATKINSON L. Rita, ATKINSON C. Richard, SMITH E. Edward, BEM J. Darly NOLEN Suzan-Hoeksema, 1996, **Psikolojiye Giriş**, Çev. Yavuz Aloğan, Arkadaş Yayıncılık, Ankara
- AYTAÇ Serpil, **Çalışma Hayatında Kariyer**, Epsilon Yayınları, 1997 İstanbul
- BAKAN İsmail, **Çağdaş Yönetim Yaklaşımları**, Beta Yayıncılık, İstanbul, Şubat 2015
- BALTAŞ Acar ve BALTAŞ Zuhâl, Stres ve Başa Çıkma Yolları, Geliştirilmiş 11 Basım, Remzi Kitabevi, İstanbul, 1993
- BUHLER Patricia, **Stress Management**, Supervision, Vol.54, No.5 May 1993
- BÜYÜKKILIÇ Deniz, **Verimlilik ve Toplam Faktör Verimliliği El Kitabı**, Milli Prodüktivite Yayın Eli, 2008,
- CANMANA Doğan, **Çağdaş Personel Yönetimi**, TODAİE yayını, no:260, Ankara
- DAVIS Keith, **İşletmelerde İnsan Davranışı**, Çev. Kemal Tosun ve diğerleri, 2.Baskı. İstanbul Üniversitesi, İktisat Fakültesi Yayınları, no:136 İstanbul,
- DRARFE Michael W. and KOSSEN Stan, **The Human Side of Organizations**, Seventh Edition, New York: Addison Wesley Longman Inc. 1998
- ERDOĞAN İlhan, **İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış, İşletme Fakültesi Yayını**, Avcıol Basım Yayın, 1996, İstanbul
- EROL Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Basım Yayım Dağıtım, Yayın no:402, İstanbul, 2000
- ERTEKİN Yücel, **Stres ve Yönetim**, 2.Baskı, Gazi Kitapevi, Ankara, Mart 2006
- FINDIKÇI İlhami, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Alfa Yayıncı, 2000
- GENÇ Nurullah, **Yönetim ve Organizasyon**, 2.Basım, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2005
- GÜNEY Salih, **Davranış Bilimleri**, 5. Baskı Nobel Yayınları, 2009
- GÜRSOY Bedri, **Verimlilik Üzerine Düşünceler**, Ankara, MPM Yayınları No: 324, 1985

İŞIKHAN Vedat, **Örgütlerde Stres Yönetimi,Sosyal Hizmet Yönetimi**, Atatürk Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayınları, 2014

İSKİT Neslihan, **Stres Yogası**, Turkuaz Kitaplığı, İstanbul 2008

İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı Öğretim Üyeleri, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Yenilenmiş 7.Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, 2015

KOBU Bülent, Üretim Yönetimi, 9. Baskı, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayın No: 260, İşletme İktisadi Yayın No: 153, Avcıol Basım-Yayın, İstanbul,1996

K.Davis, 1982, **İşletmelerde İnsan Davranışı**, Çev. K. Tosun vd. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, No:199 İstanbul

NYKODYM Nick and GEORGE Katie, **Stress busting on the job Personnel**, Vol.66, No.7 July 1989

ÖNCÜ Ayşe, **Örgüt Sosyolojisi**,1974, Ankara Sevinç Matbaası, s.69

PEHLİVAN İnayet, **Yönetimde Stres Kaynakları**, Pagem Yayınları, Ankara, 1995

PROKOPENKO Joseph, **Verimlilik Yönetimi Uygulamalı El Kitabı**, MPM Yayınları, Ankara,2005

ROSS, R. R ve E.M. Altmair, **Intervention in Occupational Stres**, London,1994

SABUNCUOĞLU Zeyyat ve TÜZ Melek, **Örgütsel Psikoloji**, 3.b. Alfa Yayınları, Bursa:1998

SCHERMERHORN John R. Jr. HUNT G. James and OSBORN Richard N., **Magaging Organizational Behavior**, Third Edition, New York: John Wiley&Sons, Inc, 1988,

SCHULTZ Duane P. ve SCHULTZ Sydney Ellen, **Psychology & Work Today**. 9th, Edition, UK: Pearson International Edition, 2006

ŞAHİN Mehmet, **1. Sınıf, İkinci Fasikül**, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayın No: 170, 1994, Açık Öğretim Fakültesi Yayın No:72

TUTAR Hasan, **Kriz ve Stres Ortamında Yönetim**, Hayat Yayınları, İstanbul, 2000,

WEINER J.S., **The Measurement of Human Workload**, Economics, 1982

## MAKALELER

AKTAŞ Aliye ve AKTAŞ Ramazan “İş Stresi” Verimlilik Dergisi, 1992 Cilt: 1,160

ATILGAN Turan ve DENGİZLER İnci, **Hazır Giyim Sektöründe Örgütsel Stres Üzerine Bir Araştırma**, Dokuz Eylül Üniversitesi S.B.E. Cilt.9 Sayı.2, 2007

AYDIN Şule, **Örgütsel Stres Yönetimi**, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt.6 Sayı.3, 2004

AYRIÇAY Yücel ve PAKSOY H. Mustafa, **Bir Yaşam Tarzı ve Düşünce Biçimi Olan Prodüktiviteye Etkisi Bakımından İş Değerlemesi**, Standart Dergisi, Sayı 455, Yıl 38, Çimento Ankara: Ajans-Türk Matbaacılık A.Ş., Kasım Sayısı, 1999

BUDAK Gülay, Farklı **Yönetim Basamaklarındaki Yöneticilerin Strese Yatkinlık Eğilimleri-A Tipi Davranış**, MESS Mercek İşveren Gazetesi, Ekim 1999

CAM Erdem, **Çalışma Yaşamında Stres ve Kamu Kesiminde Kadın Çalışanlar**, Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi, 2004

CAMKURT Mehmet Zülfi, **İşyeri Çalışma Sistemi ve İşyeri Fiziksel Faktörlerinin İş Kazaları Üzerinde etkisi**, TÜHİS İş Hukuku ve İktisat Dergisi Cilt. 20 Sayı.6 Cilt. 21 Sayı.1 Mayıs/Ağustos, 2007

ÇAKIRRuken, **İş Yerinde Stres Kaynakları Yönetimi ve Konuya İlişkin Bir Alan Çalışması**, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İnsan Kaynakları Yönetim Anabilim Dalı, Ankara, 2010

DAĞDEVİREN Metin, ERARSLAN Ergün ve KURT Mustafa, **Çalışanların Toplam İş Yükü Seviyelerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Model ve uygulaması**, Gazi Üniversitesi Müh. Mim. Fak. Dergisi, 2005 Cilt 20, No:4

EKİNCİ Hasan, Tüm Yazarlar, (2003) “**Yöneticiler Üzerindeki Etkileri Açısından Stres Kaynakları ve Bir Uygulama**” Uludağ Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi Cilt. 22 Sayı:2

GÜÇLÜ Nezahat, **Stres Yönetimi**, Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi Cilt 21, Sayı 1 2001

GÜMÜŞTEKİN Gülten Eren ve ÖZTEMİZ Ali Bircan, (2004 Temmuz-Aralık). “**Örgütsel Stres Yönetimi ve Uçucu Personel Üzerinde Bir Uygulama**” Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi

GÜRPINAR Karahan, A.. ÖZYÜREK Pakize ve KARAHAN Atilla, **Hizmet sektöründeki işletlerin Örgüt İçi Stres Kaynakları: Afyon İl Merkezinde Çalışan**

**Cerrahi Hemşirelerinin Stres Kaynaklarının Belirlenmesi**, Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi, Cilt:3 Sayı:1 2007

HART Kennet E., Introducing Stress and Stress Management to Managers, Journal of Managerial Psychology, Jun, Vol. 5, Issue 2, **aktaran** Ufak Durna, **Üniversite Öğrencilerinin Stres Düzeylerinin Bazı Değişkenler Açısından İnceleme**, Atatürk Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt:20 Nisan Sayı.1, 2006

KESKİN Gülseren, **Örgütsel Stres ve Erzurum'da Kamu Çalışanları Üzerine Bir Uygulama**, Verimlilik Dergisi Sayı:2

KIREL Çiğdem, **Örgütlerde Mobbing Yönetiminde Destekleyici ve Azaltıcı Öneriler**, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi Cilt:7 Sayı:2:317-334 Eskişehir, 2007

KÜÇÜK Bahattin, **Yöneticinin Verimli Çalışma Stratejileri**, Verimlilik Dergisi Sayı:2, 1995

OKUTAN Mustafa ve TENGİLİMOĞLU D., **İş Ortamında Stres ve Stresle Başa Çıkma Yöntemleri: Bir Alan Uygulaması**, G.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi, 2002

SOYSAL Abdullah, **İş yaşamında Stres makale-II** Çimento işveren dergisi, Mayıs 2009

SÖKMEN Alptekin, Endüstri, **Konaklama İşletmelerinin Yöneticilerinin Stres Nedenlerinin Belirlenmesinde Cinsiyet Faktörü-Adana'da Ampirik Bir Araştırma**, Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi Güz, 2005

STORA J.B. Le, **Stress**, Çev. A. Kalın, İletişim Yayınları, 1992, İstanbul

ULUKUŞ Süleyman, **Polis, Stres, Verimlilik ve Stresle Başetme Yolları**, Polis Dergisi, Sayı.34,Ocak 2003

YILDIRIM İsmail, **Stres ve Stresle Başaçıkma Gevşeme Teknikleri**, Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 1991 sayı:6

YILMAZ Abdullah ve EKİCİ Süleyman, **Örgütsel Yaşama Kamu Çalışanların Örgütsel Stres Kaynakları Üzerine Bir Araştırma**, Süleyman Demirel Üniversitesi İ.B.B.F.2006 Cilt II sayı I S.45

## TEZLER

AKGÜL Özcan, Hizmet İçi Eğitimin İlgücü Verimliliğe Etkisi, Marmara Üniversitesi S.B.E. Çalışma Ekonomisi ve Endüstrisi İlişkileri Anabilim Dalı, İstanbul,2008, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**

AKGÜN Senem, Örgütsel Stresin Çalışan Kadınların Verimliliğine Etkisi: Seramik Sektöründe Bir Uygulama, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, 2010 Kütahya, **(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi)**

ARGÜDEN Mehmet, Örgütsel Kariyer Yönetimi ve Yapı Kredi Bankası Uygulaması, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1998, (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi)

ÇÖKÜK Barış, Örgütsel Stresin Çalışanların İşdoymu Düzeylerine Etkisi: Merzifon Kaymakamlığı Örneği, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya, 2013 **(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi)**

ERGÜL Adem, Çalışma Yaşamında Stresin Bireysel Performans Üzerindeki Etkileri: Eğitim ve Sağlık Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, 2012 **(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi)**

GÖDELEK Ertuğrul, Üç Farklı İş Kolunun (Tekstil, Boya, Çimento) Psiko-sosyal stres Faktörleri Yönünden karşılaştırılması, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara , **(Yayımlanmamış Doktora Tezi)**

GÖKTEPE Nilgün, Hemşirelerin Verimliliğe İlişkin Tutumları ve Bir Ölçek Geliştirilmesi, 2010, İstanbul, **(Yayımlanmış doktora tezi)**

GÜNEY Gökhan, Örgütsel Stres Kaynaklarının Çalışanlar Üzerine Etkileri ve Stres Yönetimi: Isparta Adliye Çalışanları Üzerine Bir Uygulama, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı, 2015, **(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi)**

KÜÇÜKASLAN Aslı, İstanbul Telefon Başmüdürlüğünde Çalışan Telefon Operatörlerinin Stres-İş Doyumu İlişkisinin İncelenmesi, Marmara Üniversitesi, S.B.E., İstanbul 1994, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**

OKKA Ömer Faruk, Bireysel Performansa Dayalı Ücret ve Verimlilik: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama, Selçuk Üniversitesi, S.B.E. İşletme Ana Bilim Dalı, Yönetim Organizasyon Bilim Dalı, 2008 **(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi)**

ÖZBEK Çağlayan, Verimlilik Artırmak Teknikleri, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim dalı, 2007, İstanbul **(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi)**

TOKAY Tülay, Örgütsel Stres ve Performans İlişkisi (Bir Uygulama), Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul:2000 **(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi)**

TOPUZ Ayşe, Hemşirelikte Rol Çatışması ve Rol Belirsizliği, İş Stresi ve Aralarındaki İlişkilerin Belirlenmesi, Cumhuriyet Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Sivas, 2006, **(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi)**

YİĞİT Nazan, Örgütsel Stres, Stres Kaynakları ve Verimliliğe Etkisi, 2000, Ankara, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yönetim Bilimleri Anabilim Dalı, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**

### **KONFERANSLARDA SUNULAN TEBLİĞLER**

ARKIŞ Nurdoğan, Verimlilik Kültürünün Oluşmasını Etkileyen Faktörler, **I.Verimlilik Kongresi**-Bildiriler MPM Yayını, No:454, Ankara, Kasım 1991

BUMİN Birol ve ŞENGÜL Arzu, İnsan Kaynaklarının Değerliliği ve Organizasyonlarda Role Dayalı Stres Kaynakları Üzerine Bir Araştırma, **8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi**'nde sunulan bildiri Nevşehir, 25-27 Mayıs 2000

ERKAN Necmettin, Çalışma Hayatında Fizyolojik Stresler ve Ergonomi, **2.Ulusal Ergonomi Kongresi**, MPM Yayını, Ankara, 1989

SAM Rıza, Yoğun Bilgi Bilişiminde Yabancılaşma Sorunu: Bilgi Zenginleri-Bilişim Yoksulları, **I. Ulusal Bilgi Ekonomi ve Yönetim Kongresi**, 10-11 Mayıs, Kocaeli **aktaran** Abdullah Sosyal, İş Yaşamında Stres Makale II, Çimento İşveren Mayıs 2009

### **İNTERNET**

(<http://www.mpm.org.tr/sozluk/default.asp?dict=k>) **aktaran** Emel İştari, **Stres ve Verimlilik İlişkisi**, Akademik Bakış Dergisi, sayı:33 Kasım-Aralık 2012 s.9 (Erişim Tarihi:09.05.2018)

## EKLER

### Ekler-1 ANKET ÖRNEĞİ

Sayın Katılımcı:

Bu anket uygulaması İstanbul Anadolu Adliyesi bünyesinde çalışan Adalet Yardımcı Personeli'nin Örgütsel ve Bireysel Stres, Stres ile Başa Çıkma Yolları ve Verimlilik ile olan ilişkisini anlamaya çalışmak ve veriler ışığında ortaya çıkarmak amacıyla yapılmaktadır. Anket 5-6 dakikada içinde kolayca cevaplanabilmektedir. Sorularımıza vereceğiniz samimi ve dürüstçe cevaplar araştırmamızın daha sağlıklı sonuçlara ulaşmamıza yardımcı olacaktır. Anketimizin sorularına vereceğiniz cevaplar bu saha araştırması dışında başka bir yerde kullanılmayacaktır. İstedığınız takdirde anket sonuçları tarafınızla paylaşılacaktır. Katkılarınız ve yardımlarınız için teşekkür ederiz.

Tez Danışmanı: Dr. Öğretim Üyesi Canan Tiftik

Yüksek Lisans Öğrencisi: Hüseyin Ulukaya

İstanbul Gelişim Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı Tezli Yüksek Lisans Programı

#### Kişisel Bilgiler (Demografik Özellikler)

1-	Cinsiyetiniz.	Erkek	Kadın			
2-	Medeni durumunuz.	Evli	Bekar	Boşanmış	Dul	
3-	Çocuk sahibi iseniz, çocuk sayınız.	1	2	3	4	Daha fazla
4-	Eğitim Durumunuz.	Ortaokul	Lise	Önlisans	Lisans	Yüksek Lisans
5-	Hane geliriniz.	3.000-5.000	5.001-8.000	8001-11.000	11.001-14.000	14.001-çok
	Çalıştığınız Kurumla ilgili Özellikler					

1-	Adalet Bakanlığında ne kadar süredir çalışıyorsunuz.?	0-3yıl	4-10 yıl	11-16yıl	17-22 yıl	23-Daha fazla
2-	Göreviniz nedir?	Zabıt Katibi (kadrolu)	Zabıt Katibi (Sözleşmeli)	Mübaşir Hizmetli (kadrolu)	Mübaşir Hizmetli (Sözleşme)	Yazı İşleri/İcra Müdürü
3-	İstanbul Anadolu Adliyesi'nde kaç yıldır çalışıyorsunuz? (İstanbul Anadolu Adliyesi 2013 yılında faaliyete geçmiştir.)	1 yıl	2 yıl	3 yıl	4 yıl	5 yıl
4-	Başka bir adliyede çalıştınız mı? (Cevabınız evet ise 5. Soruyu cevaplayınız?)	Evet	Hayır			
5-	Eğer çalışmış iseniz tayin sebebiniz nedir?	Evlilik/ Boşanma/ İkamet değişikliği	Adliyelerin Birleştirilmesi	İş yükü/ İş zorluğu	Ekonomik Sebepler	Sağlık Nedenleri
6-	Çalıştığınız birim nedir?	Ceza Mahkemeleri	Hukuk Mahkemeleri	Cumhuriyet Başsavcılığı Soruşturma	İcra Müdürlükleri	Cumhuriyet Başsavcılığı İdari –mali- Teknik – ve diğer Bürolar
7-	Bu kurumda çalışma sebebiniz nedir?	Ekonomik Sebepler	Kuruma duyduğum sevgi/saygı	Kariyer Olanağı	Eğitim ile Uygunluk	Diğer
<b>ÖRGÜTSEL STRES KAYNAKLARI</b>						
1	Yetersiz maaş ve ücret dengesizliği vardır?		2 (Hiç)	3 (Az)	4 (Orta)	5 (Çok)
2	Yetki ve sorumluluklar Uyumsuzdur?	1	2	3	4	5 (Pekçok)



3	Sık sık adliye içinde yer değiştirilir.	1	2	3	4	5
4-	Görevle ilgili sorumlulukların açık değildir?	1	2	3	4	5
5-	Birbiri ile çelişen iki işi birden yapılması istenir.	1	2	3	4	5
6-	Performans değerlendirme ve terfilerde adaletsizlik vardır.	1	2	3	4	5
7-	Çalışma ortamı aşırı disiplinlidir.	1	2	3	4	5
8-	Kendiniz ve yaptığınız iş önemsenmez.	1	2	3	4	5
9-	Aynı anda birden fazla amire karşı sorumlusunuz.	1	2	3	4	5
10-	Örgüt içinde iletişim ve haberleşme zayıftır.	1	2	3	4	5
11-	İşyerinde mekân ve donanım yetersizdir.	1	2	3	4	5
12-	Yetenek, özellik ve eğitiminizle ilgili yaptığınız iş uyumsuzdur	1	2	3	4	5
13-	İşle ilgili kararlara katılamaz ve önerilerin dikkate alınmaz,	1	2	3	4	5
14-	İşyerinde kaynak ve imkânların dağıtımında dengesizlik vardır	1	2	3	4	5
15-	Görev dağılımında adaletsizlik vardır	1	2	3	4	5
16-	İş yükü fazla ancak zaman azdır.	1	2	3	4	5
17-	Çalışma saati belirsizdir.	1	2	3	4	5
18-	Yaptığım iş aşırı monotondur.	1	2	3	4	5
19-	Vatandaş memnuniyetsizliği ve şikâyet edilme korkusu vardır.	1	2	3	4	5
20-	Çalışanlar arasında çatışma vardır.	1	2	3	4	5
21-	Ast-üst arasında çatışması vardır.	1	2	3	4	5
22-	İş arkadaşları düşmanca davranır.	1	2	3	4	5
23-	İşyerinde dedi-kodu vardır.	1	2	3	4	5
24-	Daha iyisinin nasıl yapılacağını bildiğim halde, işimi bunun dışında yapmak zorunda kalırım.	1	2	3	4	5
25-	İşyerime ulaşımında sorun yaşıyorum.	1	2	3	4	5
	<b>Verimliliğe ilişkin tutum ölçeği</b>					
1-	Yaptığım işin aile ve sosyal yaşamımı olumsuz etkilediğini düşünürüm.	1	2	3	4	5
2-	Vatandaşların, diğer adalet mensuplarına (Hâkim/Savcı) göre bana daha az saygı duyduğunu düşünürüm.	1	2	3	4	5
3-	Çalıştığım birimde işimi zamanında yapmamı engelleyen durumlarla	1	2	3	4	5

	karşılışırım.					
4-	İşimi severek yaparım	1	2	3	4	5
5-	İşimi yaparken israfı önlemeye çalışırım	1	2	3	4	5
6-	Adalet personeli olduğum için gurur duyarım.	1	2	3	4	5
7-	Adliyede zorunlu olduğum için çalışıyorum.	1	2	3	4	5
8-	Ofis (kalem) üyeleri ile iyi bir iletişimimiz olduğunu düşünürüm.	1	2	3	4	5
9-	İhtiyaç duyduğumda, hâkim/savcılara rahatlıkla ulaşıırım.	1	2	3	4	5
10-	İş yükümünün fazla olması yaptığım hata yapmamı kolaylaştırır.	1	2	3	4	5
11-	İşimle ilgili bir sorun yaşadığımda amirimin yanımda olduğunu hissederim.	1	2	3	4	5
12-	Hakim/Savcılarının davranış ve tutumu çalışma isteğimi azaltır.	1	2	3	4	5
13-	Hakim/Savcılarının mesleğime değer verdiğini düşünürüm.	1	2	3	4	5
14-	İsteğim dışında mesai saatlerinin dışında çalışmaktan hoşlanmam.	1	2	3	4	5
15-	Çalıştığım birimin fizik ve teknik alt yapısı (ofislerin darlığı, ısınma, aydınlatma, asansörler, telefon, bilgisayar sistemleri) işimi yapmamı aksattığını düşünürüm.	1	2	3	4	5
16-	Yaptığım işin karşılığında aldığım ücretten memnunum.	1	2	3	4	5
17-	Kurumda ilerleme/yükselme fırsatlarımın olmaması çalışma isteğimi azaltır.	1	2	3	4	5
18-	İş güvencemin olmaması beni endişelendirir.	1	2	3	4	5
19-	Sorumluluklarımla uyumlu yetki verilmemesi işimi aksattırır.	1	2	3	4	5
20-	Adliyemizde personelin sosyal etkileşimi güçlendiren etkileşim (yemek, piknik, hobi atölyeleri vb.) önem verilmediğini düşünürüm.	1	2	3	4	5
21-	Çalıştığım birimde adli komisyon personelin huzurlu bir çalışma ortamı sağlamaya gayret eder.	1	2	3	4	5
22-	Çalıştığım amir (hâkim/savcı) kişiliğini zedeleyeci tepkilerde bulunmaz.	1	2	3	4	5
23-	Sık sık işten ayrılmayı başka bir işte çalışmayı düşünürüm.	1	2	3	4	5

24-	Yaptığım işin niteliğini çok düşük olduğunu hissediyorum.	1	2	3	4	5
25-	Çalıştığım arkadaşlarımla işbirliği içerisinde çalışıyorum.	1	2	3	4	5
<b>Stres ile başa çıkma</b>						
1-	Stres oluşturan konuyu düşünmemeye çalışırım.	1	2	3	4	5
2-	Stres konu/olayın üzerine giderim.	1	2	3	4	5
3-	Daha kötüsü olabilirdi diye düşünürüm.(kendimi avuturum.)	1	2	3	4	5
4-	Konuyla ilgili olarak başkasını suçlarım.	1	2	3	4	5
5-	Bedensel egzersizler yaparak rahatlamaya çalışırım.	1	2	3	4	5
6-	Çeşitli yöntemlerle gevşemeye ve rahatlamaya çalışırım.(meditasyon, yoga, ibadet, vd)	1	2	3	4	5
7-	Aile fertleri ve dostlarla eğlenceli ortamlarda birlikte olmaya çalışırım.	1	2	3	4	5
8-	Stresin konusunu güvendiğim birisi ile konuşurum.	1	2	3	4	5
9-	Kültürel, sanatsal ve sportif bir faaliyete izleyici/katılımcı olarak katılırım.	1	2	3	4	5
10-	Stres konusunu olumlu yorumlayarak etkisini azaltmaya çalışırım.(iyimserlik)	1	2	3	4	5
11-	Stres durumunda oluşan sinirliliği ve öfkeyi dışa vururum.	1	2	3	4	5
12-	Stres ile baş edilmek için sigara, alkol vb. kullanırım.	1	2	3	4	5
<b>EKSİK BULDUĞUNUZ AÇIKLAMAK VEYA EKLEMEK İSTEDİĞİNİZ BİR KONU VARSA YAZABİLİRSİNİZ.</b>						

**EK- 2 İZİN KARARI**  
**T.C.**  
**İSTANBUL ANADOLU**  
**ADLİ YARGI İLK DERECE MAHKEMESİ**  
**ADALET KOMİSYONU BAŞKANLIĞI**

Karar No Evrak No

2019/5884220207418

Konu:Z.K Hüseyin ULUKAYA'nın

Anket Çalışması Talebi

**KARAR**

**BAŞKAN** : Bekir ALTUN : İstanbul Anadolu Adli Yargı İlk Derece Mahkemesi

Adalet Komisyon Başkanı

**ÜYE** : İsmail UÇAR : İstanbul Anadolu Cumhuriyet Başsavcısı

**ÜYE** : Nihat ZİNCİRLİ : İstanbul Anadolu Adli Yargı İlk Derece Mahkemesi

Adalet Komisyonu Asıl Üyesi

**YZ.İŞ.MD.:** Süleyman ERTAV : İstanbul Anadolu Adli Yargı İlk Derece Mahkemesi

Adalet Komisyonu Yazı İşl.Md.

İstanbul Anadolu 29.Asliye Ceza Mahkemesinde görevli Zabıt Katibi (134244) Hüseyin ULUKAYA'nın bila tarihli dilekçesi ve ekleri incelendi;

**GEREĞİ GÖRÜŞÜLDÜ:**

İstanbul Anadolu 29.Asliye Ceza Mahkemesinde görevli Zabıt Katibi (134244) Hüseyin ULUKAYA bila tarihli dilekçesi ile anket talebinin Komisyon Başkanlığı'nın 2019/223 Kararı ile Kişisel Verilerin Korunması Kanununa aykırı olacağından reddedildiğini, İstanbul Gelişim Üniversitesi Etik Kurulunun bilimsel araştırmanın etik kurallara uygun olduğuna dair kararını sunarak daha önceden anket çalışması için izin verilen personele yönelik verilen Komisyon Kararını ile izin verildiğini, anket talebinin yeniden değerlendirilerek şubat, mart, nisan ayları içinde tamamlayacağını belirterek adliye personelinin katılımına yönelik anket çalışması hakkında tarafına izin verilmesini talep etmiştir.

Zabıt Katibi (134244) Hüseyin ULUKAYA'nın talebinin, Yüksek Lisans Tezi için gönüllü personellere yönelik olarak yürütmesi ve uhdesindeki işlerini aksatmaması şartıyla

**KABULÜNE ve anket uygulama izni VERİLMESİNE,**

Kararımızın bir örneğinin, İstanbul Anadolu İstanbul Anadolu 29.Asliye Ceza Mahkemesine gönderilmesine,

Kararın tebliğinden itibaren 60 gün içerisinde İstanbul İdare Mahkemesine yargı yolu açık olmak üzere,

Komisyonumuzca 14.02.2019 tarihinde oy birliği ile karar verildi.

Başkan

e-imzalıdır

Üye

e-imzalıdır

Üye

e-imzalıdır

Yz. İş. Md.

e-imzalıdır

## EK-3 ETİK KURUL KARARI

## EK-C



T.C.  
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ  
ETİK KURUL BAŞKANLIĞI

## ETİK KURULU KARAR ÖRNEĞİ

TOPLANTI TARİHİ : 04.01.2019  
TOPLANTI SAYISI : 2019-01

**KARAR NO:2019-1-17** : Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Tezli Yüksek Lisans öğrencisi Hüseyin ULUKAYA'nın "İstanbul Anadolu Adliyesi İnsan Kaynakları Temelinde Stres,Stres Yönetimi Nasıl Olmalı,Stresin Verimlilik Üzerindeki Etkisine Dönük Bir Alan Araştırması" konulu tezi hakkında yapacağı anket sorularının, etik kurallara uygun olup olmadığını tespit etmek üzere, Etik Kurulumuzun 20.11.2018 tarih ve 2018-21 sayılı toplantısında, İGÜ Etik Kurul Yönergesinin 12(1) maddesine göre değerlendirme yapmak üzere görevlendirilen öğretim elemanlarının raporları incelenmiş olup, ilgili çalışmada yer alan bilimsel araştırmanın etik kurallara uygun olduğuna oy birliği ile karar verilmiştir.

ASLI GİBİDİR  
Prof.Dr.Nuri KURUOĞLU  
Rektör Yardımcısı

## ÖZGEÇMİŞ

Araştırmacı, 27/10/1979 tarihinde Karabük dünyaya gelmiştir. İlk, orta, Lise eğitimim Karabük ilinde bitirmiştir. Selçuk Üniversitesi, Silifke-Tařucu M.Y.O. Elektronik Bölümü Önlisans programını tamamlamıştır. Daha sonra, Anadolu Üniversitesi, Açıköğretim Fakóltesi, Adalet Bölümü Önlisans programını ve İstanbul Üniversitesi, Edebiyat Fakóltesi, Fars Dili ve Edebiyatı Bölümü Lisans programlarını tamamlayarak mezun olmuştur. 2016 yılında İstanbul Gelişim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İşletme Bölümü, Yüksek Lisans Programına başlamıştır.

Evli ve 2 çocuk sahibidir. Halen İstanbul Anadolu Adliyesi, Ceza Mahkemeleri'de zabıt katibi olarak görev yapmaktadır.

İletişim : [huseyinulukaya78@hotmail.com](mailto:huseyinulukaya78@hotmail.com)

Tel no : +90 (551) 9707808