



ISSN: 2587-2621

Volume 2 Issue 3, November 2018

## ÖRGÜTSEL YAPIYA BAĞLI STRES KAYNAKLARI VE ÖRGÜTSEL STRESİN NEDEN OLDUĞU BAŞLICA SORUNLAR

### *The Sources of Organizational-Related Stress and Major Problems Caused by Organizational Stress*

Senem ALTAN\*

**Öz:** Örgütsel stres, literatürde en çok çalışılan konulardan birisidir. Bireyler örgütlerde belli sorumluluk ve faaliyetlerini gerçekleştirirken sürekli olarak strese maruz kalmaktadır. Bu durum örgütler için birçok sorunu beraberinde getirmektedir. Örgütsel stresin önlenmesi ve neden olduğu sorunların çözülmesi için stres kaynaklarının tanımlanması oldukça önemlidir. Bir örgütte örgütsel stres kaynakları; bireylerarası ilişkiler, fiziki koşullar, örgütsel politikalar ve örgütsel yapı şeklindedir. Örgütsel stres sonucunda birçok sorunla karşılaşmaktadır. Bu sorunların başında performans düşüklüğü gelmektedir. Bu çalışmada örgütsel yapıya bağlı stres kaynakları ve örgütsel stresin neden olduğu başlıca sorunlar ele alınmıştır. Bu doğrultuda örgütsel yapıya bağlı stres kaynakları; merkeziyetçilik, aşırı uzmanlaşma, aşırı iş yükü, ilerleme ve gelişme fırsatlarının azlığı ve bürokratik engeller; örgütsel stresin neden olduğu başlıca sorunlar ise işe yabancılaşma, iş devamsızlığı, iş kazaları, performans düşüklüğü, ekonomik maliyetler ve işgören devri şeklinde irdelemiş ve literatürle desteklenmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Örgütsel stres, örgütsel yapı, stres

**Abstract:** Organization stress is one of the most heavily studied topics in literature. Individuals are constantly exposed to stress while performing certain responsibilities and activities in organizations. This situation causes many problems for organizations. Identifying sources of stress is very important for prevention stress and resolving the problems caused by stress. Organizational stress sources of an organization are interpersonal relations, physical conditions, organizational policies and organizational structure. As a result of organizational stress, many problems arised. The most important of these problems is poor performance. In this study, the sources of organizational-related stress and major problems caused by organizational stress are discussed. In this direction the sources of organizational-related stress examined as centralization, overspecialization, overworkload, lack of progress and development opportunities and bureaucratic obstacles, the major problems caused by organizational stress examined as work alienation, absenteeism, occupational accidents, poor performance, economic costs and turnover and supported by literature.

**Keywords:** Organizational stress, organizational structure, stress

---

\* Dr. Öğr. Üyesi, Okan Üniversitesi, Uygulamalı Bilimler Fakültesi, Yönetim Bilişim Sistemleri Bölümü  
[senem.altan@okan.edu.tr](mailto:senem.altan@okan.edu.tr)

## Giriş

Günümüzün kirlenen, zorlaşan, karmaşıklaşan, hızına ayak uydurulamayan ve uyaranları giderek artan dünyasında insanlar hayatın her alanında strese maruz kalabilmektedir. Dolayısıyla insanların hayatlarını sürdürmek için zamanlarının çoğunu geçirdiği iş yerlerinde de stres kaçınılmaz olmaktadır. Sanayileşme ile birlikte günümüzde teknolojik, ekonomik, politik ve kültürel alanlarda yaşanan gelişmeler örgütleri değişime zorlamaktadır. Özellikle iletişim ve bilgi alanında yaşanan değişimler bireyleri, toplumları ve örgütleri hızlı bir şekilde değişime maruz bırakmaktadır. Bu hızlı değişimden etkilenen örgütler, rekabette de ön plana çıkmak için yenilikler ve değişimlere ayak uydurma sürecinde hızlı adaptasyona çabalamaktadır. Bu durum örgütteki tüm üyeleri psikolojik açıdan zorlamaya başlamış ve örgütsel ortamda “stres” kavramı ön plana çıkmıştır.

Örgütlerde ön plana çıkan stres kavramı her geçen gün etkisini artıran bir sorun haline gelmekte, bu durum yönetim bilimi literatüründe stres konusunun ilgi odağı olmasına yol açmaktadır. Stres bireylerin duygularını, düşüncelerini, davranışlarını, performanslarını ve başkalarıyla olan ilişkilerini etkileyen, psikolojik ve fizyolojik yapıları üzerinde baskı yapan bir uyum sürecidir. Yaşanan bu uyum süreci insanları hem psikolojik hem de fiziksel açıdan etkilemekte ve birçok soruna yol açmaktadır. Bu bağlamda örgütsel stres, küresel olarak işgören sağlığına karşı büyük bir tehdit olarak kabul edilmektedir. Örgütsel stres, iş gereksinimlerinin yeteneklerini aştığını algılayan çalışanların fiziksel, zihinsel ve duygusal tepkilerini tanımlamaktadır. Çalışanlar kendileri için önemli olan durumlarda, o durumla başa çıkamadıklarını algıladıkları zaman örgütsel stres ortaya çıkmaktadır. Bir çalışanın işyerinde stres oluşturuçulara verdiği tepki, bir dizi faktöre bağlı olarak çalışanın refahı için olumlu ya da olumsuz olabilmektedir. Örneklerin büyük çoğunluğunda insanlar strese karşı koymakta ve normal çalışma görevlerini yerine getirmeye devam edebilmektedir. Stresin kendisi bir hastalık olmasa da aşırı ve uzun süreli hale geldiğinde zihinsel ve bedensel hastalıklara yol açabilmektedir.

Strese neden olan unsurların belirlenmesi için çok sayıda çalışma yapılmıştır. Moustaka ve Constantinidis<sup>1</sup> örgütsel stresin kaynakları ve etkileriyle ilgili yaptığı sistematik derlemelerinde örgütsel stresin kaynaklarını; işin kendine özgü yönleri, iş yükü ve güç eksikliği, rol belirsizliği ve rol çatışması gibi rol tabanlı faktörler, işten çıkarma da dahil olmak üzere kariyer gelişimi ve başarısına yönelik tehditler şeklinde sıralamış ve stres sonucunda personelde tükenme, düşük ciro ve çalışan sağlığına olumsuz etkiler görüldüğünü belirlemişlerdir. Arıcan<sup>2</sup>, örgütsel stres kaynaklarının ücretin yetersizliği, personel değerlendirmede adaletsizlikler, görev sırasında tarafsız kalabilmenin güçlüğü, işyerinde dedikodu yapılması ve moral bozukluğu olduğunu belirlemiştir. Manabete ve diğerleri<sup>3</sup> ise yaptıkları çalışmada örgütsel stresin örgütle ilgili kaynaklarını; rol belirsizliği, patronla zayıf ilişkiler, aşırı çalışma, engellenen hırs ve iş güvenliği şeklinde belirlemiştir. Bu durumun çalışanlarda performans düşüklüğüne ve fizyolojik, psikolojik, sosyal birçok soruna neden olduğunu belirtmişlerdir.

Yapılan çalışmalar ışığında örgütsel stresin hem örgütle ilgili hem de örgüt dışı birçok unsurdan kaynaklanabildiği ve hem birey hem de örgüt bazında psikolojik, fizyolojik, sosyolojik birçok soruna neden olduğu görülmektedir. Örgütsel stresin etkilerini azaltmak ve ortaya çıkan sorunları önlemenin anahtarı örgütsel, çevresel ve bireysel stres kaynaklarını tanımlamak ve nasıl önleneceğini belirlemektir. Bu doğrultuda bu çalışmada genel olarak stres, stresin kaynakları, bu

<sup>1</sup> Eleni Moustaka-Theodoros C Constantinidis, Sources and effects of Work-related stress in nursing, *Health Science Journal*, Vol 4, No 4, 2010, pp. 210-221.

<sup>2</sup> Kemal Arıcan, Örgütsel Stres Kaynakları: Kavramsal Bir Çözümleme. *Eğitim ve İnsani Bilimler Dergisi: Teori ve Uygulama*, Vol 2, No 4, 2011, ss. 55-76.

<sup>3</sup> S. S. Manabete vd., Job Stress Among School Administrators and Teachers in Nigerian Secondary Schools and Technical Colleges, *International Journal of Education, Learning and Development*, Vol 4, No 2, 2016, pp. 1-9.

kaynaklardan örgütsel yapıya bağlı stres kaynakları ve örgütsel stres sonucunda ortaya çıkan başlıca sorunlar ele alınmaktadır.

### 1. Stres ve Belirtileri

İnsanlar, varlıklarını sürdürebilmek, kendi gereksinimlerine cevap verebilmek, mutlu, üretken, güçlü ve bağımsız bir insan olabilmek için sürekli olarak mücadele halinde olmalı ve çevresiyle etkileşim kurmalıdır. Doğası gereği insan her şeyi dış dünya ile temas kurarak öğrenmekte ve kendisini geliştirmektedir. Bu süreçte belirli dönemlerde stres yaşaması kaçınılmaz ve olağandır.<sup>4</sup>

İnsanın varlığından bu yana var olan stres, son dönemlerde herkes tarafından üstünde durulan ve çalışmalar yapılan bir kavram haline gelmiştir. Yirminci yüzyılın hastalığı olarak da nitelendirilen stres, günlük hayatta herkes tarafından hemen her gün kullanılan bir kelime haline gelmiştir. Ancak stresin tanımlanması oldukça karmaşık ve zordur.<sup>5</sup> Stres farklı bilim insanları ve farklı bilim dalları tarafından farklı şekillerde tanımlanabilmektedir. İlk defa fizikçi Robert Hooke tarafından tanımlanan stres sözcüğü esnek bir madde ve ona uygulanan güç ilişkisini tanımlamak için kullanılmış, başka bir fizikçi ise stresi nesnenin iç gücü ya da direnci olarak ele almıştır. Canlı sistemleri çalışan bilim adamları stresi sisteme giriş ya da çıkış yapan bir madde ile sistemdeki enerjinin uyuşmama, aşırı olma ve yetmeme durumundaki dengenin bozulması ve bunun düzeltilmesi için yapının verdiği tepki şeklinde tanımlamışlardır.<sup>6</sup> Fizyolojik açıdan stres ise durumun tatmin edici oluşuna bakılmaksızın, her çeşit dış uyarana bedeninin uyum sağlamak için verdiği tepki şeklinde tanımlanmakta ve dış uyaranlara karşı her canlının kendisini hazırlamak için verdiği sıradan tepki olarak ifade edilmektedir. Bu tepki uzun süreli verilirse canlı için harap edici hale gelebilmekte ve zararlı etkileri ortaya çıkmaktadır.<sup>7</sup>

Stresin fiziksel, fizyolojik ve biyolojik tanımlarının yanı sıra psikolojik tanımı da yapılmaktadır. Bu tanıma göre stres, psikolojik süreçler ve kişisel farklar yolu ile ortaya koyulan uyum amaçlı bir tepki olup, birey üzerinde aşırı fiziksel ya da psikolojik baskı oluşturan herhangi iç ya da dış olay, durum ya da hareketin bireye yansıyan sonucu şeklinde tanımlanmaktadır.<sup>8</sup> Bu tanımda stresin hem dış hem de iç uyaranlardan kaynaklanabildiği belirtilmekte, psikolojik süreçler sonucunda ortaya çıktığı için diğer tanımlara göre daha geniş bir kapsam ortaya koyulmaktadır. Günümüzde kullanılan “stres” sözcüğünün en çok kullanılan tanımlaması bu şekildedir.

Stres ile ilgili pek çok tanım yapılmasına ve psikolojik tanımlanmasının yaygın kullanılmasına rağmen, aslında stresi en iyi açıklayan tanım Lazarus ve Folkman tarafından yapılmıştır. Araştırmacılar stresi bilişsel yaklaşımla tanımlamış ve açıklamak için psikolojik mekanizmaları kullanmışlardır. Lazarus ve Folkman<sup>9</sup>’a göre; *hiçbir insan ya da olay stresi tek başına ortaya çıkarmamakta, olayların ya da durumların değerlendirilmesi veya algılanması sonucunda ortaya çıkmaktadır.* Eğer bireyler yaşadıkları olayları ya da stres kaynağı olarak gördükleri insanları tehdit olarak değerlendirmezse stres yaşamamakta, uyaranları tehdit olarak değerlendirirse ve durumla baş edemeyeceğini düşünürse stres başlamaktadır. Bir insanın uyarını stres tehdidi olarak değerlendirmesi algılama biçimi ile ilişkilendirilmektedir. Algılama biçimi ise içinde yaşadığı kültür, sosyal destek kaynakları, fiziksel özellikler, kişilik yapısı ve öz saygı gibi pek çok faktörle alakalıdır.

<sup>4</sup> Kamile Bahar Aydın, *Stresle Başa Çıkma*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2010, s. 46

<sup>5</sup> Serpil Aytaç, *İş Stresi Yönetimi El Kitabı İş Stresi: Oluşumu, Nedenleri, Başa Çıkma Yolları, Yönetimi*, T.C. Aile, Çalışma ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı, Türk-İş Yayını, Ankara, 2009, s. 3

<sup>6</sup> Nesrin Hisli Şahin, *Stresle Başa Çıkma: Olumlu Bir Yaklaşım*, Türk Psikologlar Derneği Yayınları, Ankara, 2010, ss. 1-4.

<sup>7</sup> Acar Baltaş-Zuhal Baltaş, *Stresle Başa Çıkma Yolları*, Remzi Kitapevi, İstanbul, 1991, s. 27.

<sup>8</sup> Mustafa Okutan-Dilaver Tengimillioğlu, Ortamında Stres ve Stresle Başa Çıkma Yöntemleri: Bir Alan Uygulaması. Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı 3), 2002, 15-42, s. 17.

<sup>9</sup> Richard S Lazarus- Susan Folkman, *Stress, Appraisal and Coping*. Springer, 1984, s. 21, 83-84.

Daha önce de bahsedildiği üzere insanlar daha mutlu ve kaliteli yaşamak, problemlerine çözüm bulmak, daha tatmin edici bir hayat yaşamak, başarılı olmak, kendini geliştirmek hatta hayatını sürdürebilmek için kendisini harekete geçiren bir enerji ve gerilime gereksinim duymaktadır. Stres bu enerjinin kaynağını oluşturmakta ve uygun miktarda stres ile insanlar harekete geçmektedir.<sup>10</sup> Bu nedenle stres her ne kadar olumsuz gibi görünse de uygun miktardaki stresin varlığı insanların eyleme geçmesi, bir şeyler ortaya koyması, motivasyonunu artırması için gereklidir. Yani, insanın hayatını sürdürebilmesi ve bulunduğu çevreye uyum sağlaması için stres hayati bir önem taşımaktadır. Uygun düzeydeki stres ile bireyler;

- Başarmak için gerekli olan psikolojik ve fiziksel güce sahip olmakta,
- Üretkenliğini ortaya çıkarmakta,
- Problemleriyle başa çıkabilmekte,
- Engellerin ve zorlukların üstesinden gelebilmekte,
- Kendini geliştirmek ve eyleme geçmek için motive olmakta ve
- İnsan bedeni işlevini yerine getirmek için gereken gücü uygun miktardaki stresten elde etmektedir.<sup>11</sup>

Stres optimum düzeyi aştığında bireylerin fiziksel ve psikolojik sağlığını etkileyebilmekte, strese maruz kalan bireylerde zaman içerisinde sosyal, zihinsel, duygusal ve fiziksel birçok belirti ortaya çıkmaktadır. Bunlar şu şekilde sıralanabilmektedir:<sup>12</sup>

- **Sosyal Belirtiler:** Diğer insanlara karşı fazla savunmacı olmak, söz ile rencide etmek, herkeste hata bulmaya çalışmak, işe ya da randevulara gitmemek, insanlara güvensizlik duymak gibi.
- **Zihinsel Belirtiler:** Zayıf muhakeme, artan hatalar, düşen iş kalitesi, düşük verimlilik, mizah anlayışında kayıp, tek bir düşünce ile fazla meşgul olma, hayal kurmayı abartma, zayıf hafıza, zihin karışıklığı, unutkanlık, konsantrasyonda ve karar vermede güçlük gibi.
- **Duygusal Belirtiler:** Duygusal olarak tükenme, düşmanlık ya da saldırganlık sergileme, öfke patlamaları, aşırı hassaslaşma ve kolay kırılma, güvensizlik, özgüven azalması, gerginlik, sinirlilik, çabuk ağlama, depresyon, ruhsal durumdaki hızlı değişiklikler ve dengesizlik, endişe ya da kaygı gibi.
- **Fiziksel Belirtiler:** Kazalarda artış, Enerji kaybı ya da yorgunluk, iştahsızlık, aşırı terleme, kalp krizi, yüksek tansiyon, hazımsızlık, kas ağrıları, döküntü, kolit ve ishal, kabızlık, diş gıcırdatma ya da çene kilitleme, sırt ağrıları, düzensiz uyku ve baş ağrısı gibi.

Stresin insanı tetikleyen uygun düzeyi aşıldığında ilk olarak hazımsızlık, kaslarda gerilme, sıcaklık hissi, ağız kuruluğu, solunumda hızlanma görülmekte, bireylerde cilt kızarıklığı, baş ağrısı, titreme, terleme, bulantı ve çarpıntı baş göstermektedir. Bu insanlar kendilerini sürekli olarak karamsar ve kötü hissedebilmekte, insanları kendisinden uzaklaştırarak, en ufak probleme aşırı tepkiler vermektedir. Bunun sonucunda çalışma isteği de azalmakta ve başarıları düşmektedir. Genel olarak iş performansında düşüklük, işe devam etmeme, karar vermede yetersizlik, başarısızlık, karışık durumlarda panik yapma gibi örgütsel sonuçları da

<sup>10</sup> K. B. Aydın, *a.g.e.*, s. 53

<sup>11</sup> *a.g.e.*, s. 7

<sup>12</sup> Barbara J. Braham, *Stres Yönetimi: Ateş Altında Sakin Kalabilmek* (Çeviri: Vedat G. Diker), Hayat Yayınları, İstanbul, 1998, ss. 52-54.

bulunmaktadır.<sup>13</sup> Stresin neden olduğu gerek bireysel gerekse örgütsel sorunların çözülebilmesi için stresin kaynaklarının doğru tanımlanması oldukça önemlidir.

## 2. Stres Kaynakları

Stres devletten, arkadaşlardan, işyerinden ve aileden her türlü istek ve baskıya bağlı olarak dış etmenlerden ya da bireyin kendi iç beklenti ve baskılarına bağlı olarak iç etmenlerden kaynaklanabilmektedir. Hırçınlık, rekabet, maddecilik ve hırs gibi iç stres kaynakları genellikle dış stres kaynaklarından daha etkilidir. Tüm iç ve dış baskı ve beklentiler stres kaynağını oluşturmakta, stres kaynakları farklı araştırmacılar tarafından farklı şekillerde sınıflandırılarak alt dallara ayrılmaktadır. En genel şekliyle stres kaynakları *toplumsal, çevresel ve bireysel* olmak üzere üçe ayrılmaktadır.<sup>14</sup>

Tutar<sup>15</sup>, stres kaynaklarını genel çevre ile ilgili stres kaynakları ve bireyin kendisi ile ilgili stres kaynakları olmak üzere ikiye ayırmıştır. Buna göre genel çevre ile ilgili stres kaynakları; teknolojik değişimler, işin bulunduğu kentteki ulaşım problemleri, kültürel ve sosyal değişimler, politik ve siyasi belirsizlikler, ekonomik problemler, monotonluk (tekdüzelik), aile sorunları, orta yaş bunalımı, bireyin kendisiyle ilgili stres kaynakları ise bireydeki fizyolojik, psikolojik özellikler, kişilik özellikleri, bilinçlilik gibi unsurlardır.

Aydın<sup>16</sup> ise stres kaynaklarını kültürel yapıya ilişkin (doyum ve moral düşüklüğü, statü düşüklüğü, iş çevresindeki normlara ve ortak değerlere uyum, iş ortamında görüş farklılıkları), rol yapısına ilişkin (rol belirsizliği, örnek olay, iş gerekleri ve kişiliğin uymaması, rol çatışması), kümeleşme yapısına ilişkin (dalkavukluk ve yaranmanın ortaya çıkardığı huzursuzluk, işyerinde dedikodu yapılması, toplumsal desteğin düzeyi, iş arkadaşları ile anlaşamama ve ast-üst ilişkileri, iş ortamındaki huzursuzluk), üretim yapısına ilişkin (çalışmaların karşılığını alamamak, yeteneklerin işin gereklerine uygun olmaması, araç-gereç yetersizliği, zaman baskısı), yetke yapısına ilişkin (yöneticilerin teşvik etmemesi, değerlendirmede adaletsizlikler, yükümlülüklerin verdiği endişe, yetkilerin yetersizliği, karara katılma ve karar verme) ve görev yapısına ilişkin (çalışma şartları, çalışma saatlerinin uzun olması, yükselme imkanı, ücret yetersizliği, işin sıkıcı olması, aşırı işyükü) stres kaynakları olmak üzere altıya ayırmaktadır. Örnek ve Aydın ise stres kaynaklarını şu şekilde sınıflandırılmaktadır:<sup>17</sup>

### 1. Fiziksel (çevresel) stres kaynakları

- a. Sosyo-kültürel değişim
- b. Toplumsal çevre şartları
- c. Fiziksel çevre şartları
- d. Teknolojik değişiklikler ve teknolojideki belirsizlikler
- e. Siyasi hayattaki belirsizlikler
- f. Ekonomik şartlar

### 2. Bireysel stres kaynakları

- a. Bireyin stresle başa çıkmasını zorlaştıran fiziksel durum ve zihinsel etkinlik

<sup>13</sup> Peter A. Makin-Patricia A Lindley, *Pozitif Stres Yönetimi* (Çeviri: Aysun Arslan), Rota Yayınları, İstanbul, pp. 88-89; Nevzat Tarhan, *Adrenalin Stresi Mutluluğa Dönüştürmek*, Timaş Yayınları, İstanbul, 2002, ss. 99-100; Hasan Tutar, *Kriz ve Stres Yönetimi*, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2011, s. 194.

<sup>14</sup> Ersin Altıntaş, *Stres Yönetimi*, Alfa Aktüel Yayınları, Ankara, 2003, ss. 11-12.

<sup>15</sup> Hasan Tutar, *Kriz ve Stres Ortamında Yönetim*, Hayat Yayıncılık, İstanbul, 2000, s. 219-222.

<sup>16</sup> İlayet Aydın, *İş Hayatında Stres* (3. Baskı), Pegem Akademi Yayınları, Ankara, 2008, ss. 41-68.

<sup>17</sup> Ali Şahin Örnek-Şule Aydın, *Kriz ve Stres Yönetimi* (2. Baskı), Detay Yayıncılık, Ankara, ss. 150-196.

- b. Kişilik tipleri (A, B ve C tipi kişilik)
- 3. Örgütsel stres kaynakları
  - a. Örgütteki bireylerarası ilişkilerden kaynaklı stres kaynakları
  - b. Örgütteki fiziki koşullardan kaynaklı stres kaynakları
  - c. Örgütte izlenen politikalardan kaynaklı stres kaynakları
  - d. Örgütsel yapıya bağlı stres kaynakları

### 3. Örgütsel Stres Kaynakları

Stresin ne anlama geldiği ve nelerden kaynaklandığı günümüzde yaygın şekilde araştırılmaktadır. Yapılan çalışmalar bireysel ve örgütsel alanda yapılmaktadır. Örgütsel stres kavramı, iş gerilimi, iş baskısı, iş stresi, endüstriyel stres, çalışma stresi ve mesleki stres gibi kavramlarla da ifade edilebilmektedir.<sup>18</sup> Örgütsel stres kaynakları da stres kaynakları gibi farklı araştırmacılar tarafından farklı şekillerde ele alınmaktadır. Luthans örgütlerde stres kaynaklarını örgütsel süreçler (başarı değerlemesinin çelişkili ve yanlış olması, adaletsiz denetim, çelişkili ve belirsiz amaçlar, başarı düzeyiyle ilgili yetersiz geri bildirim, yetersiz bilgi ve iletişim), fiziksel şartlar (iş kazaları, yetersiz aydınlatma, hava kirliliği, radyasyon ve zehirli maddeler, soğuk ya da sıcak çalışma ortamı, aşırı gürültü, özel yaşamı önemseme ve kalabalık çalışma ortamları), örgütün yapısal özellikleri (örgütsel birimlerin karşılıklı bağımlılığı, yüksek derecede uzmanlaşma, aşırı formaliteler ve yükselme imkanlarının azlığı, kararlardan dışlanma ve merkezîyetçilik) ve örgütsel politikalar (gerçekçi olmayan iş tanımları, iş gruplarını değiştirme, çelişkili yöntemler, örgütsel kuralların katılığı, ücret eşitsizliği, adaletsiz başarı değerlemeleri) olmak üzere dörde ayırmaktadır.<sup>19</sup>

Genel olarak örgütsel stres kaynakları örgütteki bireylerarası ilişkiler, örgütteki fiziki koşullar, örgütte izlenen politikalar ve örgütsel yapı kaynaklı olabilmektedir. Örgütsel yapıya bağlı stres kaynakları bu çalışmanın temel konusunu oluşturmaktadır ve detaylı şekilde ele alınacaktır. Diğer örgütsel stres kaynakları ele alınacak olursa;<sup>20</sup>

#### a. Örgütteki Bireylerarası İlişkilerden Kaynaklı Stres Kaynakları

Örgütlerde bireylerarası ilişkilerden kaynaklanan stres kaynakları yetersiz toplumsal destek, ortak değer ve normlara uyma, dedikodu, çalışanlar arasında yaşanan rekabet, ast-üst ilişkisinde yaşanan problemler şeklindedir:

**i) Yetersiz Toplumsal Destek:** Herkesin bireysel davrandığı ve ekip çalışmasının bulunmadığı, yardımlaşmanın yerine güç mücadelesi, kayırma ve rekabetin olduğu örgütlerde stres kaçınılmaz olmaktadır. Çünkü toplumsal desteğin yetersiz olduğu örgütlerde çalışanlar sürekli mücadele içerisinde çalışmakta, enerjilerini iş dışında yerlere kaydırmaktadır. Aksine grupla yakın ilişkiler, iletişim, statü, tanınma ve desteklenmenin olduğu iş yerinde bireyler yalnız hissetmemekte ve stresten kaçınmaktadır.

**ii) Ortak Değer ve Normlara Uyum:** Örgütler, çalışanlar arasındaki ilişkileri ve örgüte bağlılığı geliştirmek için, ortak değer ve normlar oluşturmaktadır. Bu değer ve normların varlığı, örgütteki birlikteliği sürdürmek ve sosyal ilişkileri düzenlemek açısından oldukça önemlidir. Eğer norm ve tutumlar örgüt üyelerinin çıkar ve beklentilerine uygun değilse sorunlar çıkmakta ve stres yaşanmaktadır.

<sup>18</sup> Andrew T. Gordon, Organizational Stress and Stress Management Programs, *International Journal of Stress Management*, Vol 1, No 4, 1994, 309-322, s. 309.

<sup>19</sup> Fred Luthans, *Organizational Behavior*, McGraw-Hill, New York, 1992, s. 404.

<sup>20</sup> Örnek-Aydın, *a.g.e.*, ss. 164-198.

**iii) Dedikodu:** Örgütsel stres kaynaklarının belki de en önemlisi dedikodudur. Dedikodu hem çalışanlarda önemli enerji ve zaman kaybına neden olmakta hem de kendi özlem, yeteneksizlik ve başarısızlıklarını başkalarının dedikodusunu yaparak gidermeye çalıştıklarından başarısız olmaktadır. Dedikodu varlığı beraberinde güvensizliği getirmekte ve stres baş göstermektedir.

**iv) Çalışanlar Arasında Yaşanan Rekabet:** Bir örgütte çalışanlar farklı kişiliğe sahip olduğu için değer ve normları da farklılık gösterebilmekte, bu durum çalışanların rekabete girmesine neden olmaktadır. Statü kazanmak, fazla ödeme almak ve ödül sistemlerini kullanmak isteyen çalışanlar birbirlerini rakip olarak görmekte, rekabet stresi artırmaktadır.

**v) Ast-Üst İlişkinde Yaşanan Problemler:** Örgütlerde çalışanların çevresinde ast ve üst varlığı kaçınılmazdır ve işlerin etkin yapılabilmesi için ast-üst ilişkilerinin sağlıklı olması gerekmektedir. Bu ilişkide problemlerin varlığı strese neden olabilmektedir.

### b. Örgütteki Fiziki Koşullardan Kaynaklı Stres Kaynakları

Örgütteki fiziki koşullardan kaynaklı stres kaynakları zararlı maddeler, ısı ve nem oranı, aydınlatma, gürültü ve kalabalık şeklindedir:

**i) Zararlı Maddeler:** Bir örgütte çalışanları olumsuz etkileyen fiziki koşullardan birisi zararlı maddelerdir. Zararlı maddeler kapasite ve güç kaybına neden olabilmekte, bu şekilde işten uzak kalma, sık hastalanma ve düşük verimliliği beraberinde getirmektedir. Ayrıca sıvı, katı ya da gaz formdaki zararlı maddeler çalışanların sağlığını olumsuz etkilediğinden strese neden olmaktadır.

**ii) Isı ve Nem Oranı:** Isı, nem ve havalandırma çalışma ortamında oldukça önemlidir. Yüksek nem, aşırı ceyran, havasızlık, aşırı soğuk ya sıcak çalışanları hem psikolojik hem de fizyolojik olarak etkilemekte ve çalışanları gererek strese neden olmaktadır. Örneğin aşırı soğuk ortamda el ile yapılan bir işte çalışan birey, soğukta ellerin motor hareketi azaldığı için verimli çalışmamakta, hem performansı azalmakta hem de gerilerek strese girmektedir.

**iii) Aydınlatma:** Çalışma ortamındaki yeterli aydınlatma, verimlilik ve işin kolaylaşmasıyla doğrudan bağlantılıdır. Yapılan araştırmalar fazla ya da yetersiz aydınlatmanın iş kazalarına neden olabileceği göstermektedir. Kazaların yanı sıra aydınlatmanın sorunlu olması, göz problemlerine de yol açabilmektedir. Bu da çalışanları zorlamakta ve strese sokmaktadır.

**iv) Gürültü ve Kalabalık:** İletişim ve dil kullanımı insanları sosyal açıdan zengin kılarsa da istenmeyen seslerin varlığı gürültüyü oluşturmaktadır. Aşırı gürültülü ortamda psikolojik açıdan etkilenen çalışanlar strese girebilmekte, motivasyonları düşmektedir. Yapılan araştırmalar gürültünün insan üstünde üç temel olumsuz etkisi olduğunu göstermektedir. Birincisi, işitme kaybına yol açabilmektedir. İkincisi çalışanlar için diğer çalışanların ve kendi sesinin algılanmasına zorlaştırmakta ve iletişim kurmayı engellemektedir. Üçüncüsü ise, kendini iyi hissetme duygusunu olumsuz etkileyerek verimliliği düşürmektedir. Bu üç unsur bir araya gelerek strese neden olmaktadır. Gürültü gibi yoğun kalabalık da çalışanları strese sokabilmektedir. Yoğun bir kalabalığın olduğu ortamda çalışmak iletişimde sorunlara neden olmakta ve insanları zihinsel açıdan yormaktadır.

### c. Örgütte İzlenen Politikalarından Kaynaklı Stres Kaynakları

Örgütte izlenen politikalarından kaynaklı stres kaynakları gerçekçi olmayan iş tanımları, yetersiz ücret ve ücret eşitsizlikleri, adaletsiz performans değerlendirmesi şeklindedir.

**i) Gerçekçi Olmayan İş Tanımları:** Bir örgütte birbirini tamamlayan ve birbirleriyle alakalı çok sayıda iş tanımı bulunmaktadır. Özellikle takım halinde çalışmayı benimseyen örgütlerde iş tanımının yapılması oldukça önemlidir. İş tanımı ile hangi işin kim tarafından yapılacağı kesin çizgilerle çizilmekte ve her çalışan kendi işine odaklanarak verimli olmaktadır.

İş tanımının yapılması işe çalışanların iş koşullarını anlaması, diğer işler ile olan ilişkinin tanımlanması, iş için gerekli sorumluluk ve yeteneklerin belirlenmesi, işin yapılma amacının belirlenmesi mümkün olmaktadır. Ancak iş tanımının yanlış ya da eksik olması hem gerçek işin belirlenmesini hem de işe alımları zorlaştırmaktadır. İş tanımı sorunlu olan çalışan başarısız olmakta, hatalar yaptığı için strese girmektedir. Ayrıca bu durum ödüllendirme ve terfi gibi durumlarda da hatalara neden olduğu için çalışanın iş tatminini düşürmekte, kendisini rahat hissetmeyen; strese giren çalışan verimli olamamaktadır.

**ii) Yetersiz Ücret ve Ücret Eşitsizlikleri:** Örgütlerde ücretler; çalışanların yaptığı işin karşılığını alması, kazanç sağlaması ve doyuma ulaşması açısından oldukça önemlidir. Örgütlerde ücretlerin yeterli olmaması ya da çalışanlar arasında ücret açısından eşitsizlik olması çalışanları strese sokmaktadır. Çalışanlar için ücretin yetersiz olması borçlarını ödeyememek, zor gün için birikim yapamamak, çocuklarına iyi bakamamak, yetersiz beslenmek ve kötü bir evde yaşamak gibi sonuçlar da doğurduğu için hem zihinsel hem de fiziksel sağlığı doğrudan etkilemektedir. Bu durum yetersiz ve eşit olmayan ücret sisteminin hem kendisini hem de sonuçlarını stres kaynağı yapmaktadır.

**iii) Adaletsiz Performans Değerlendirmesi:** Performans değerlendirmesinin yeterli, nesnel ve adil yapılmaması çalışanların çoğunu rahatsız etmektedir. Çünkü performans değerlendirme sonucuna bir çalışan terfi imkanını ya da işini kaybedebilmektedir. Bu nedenle performans değerlendirme çalışanlar için stresli bir durumdur ve değerlendirme sürecinde adil davranılmaması stresi artırmaktadır.

#### 4. Örgütsel Yapıya Bağlı Stres Kaynakları

Örgütsel yapıya bağlı stres kaynakları merkeziyetçilik, aşırı uzmanlaşma, aşırı iş yükü, ilerleme ve gelişme fırsatının azlığı, bürokratik engeller, rol belirsizliği ve rol çatışması şeklindedir.<sup>21</sup>

##### a. Merkeziyetçilik-Karara Katılma

Bir örgütte benzerlikler gösteren, ancak çalışma şeklini, karar alımını ve bürokrasiyi temelden etkileyen birçok sistem türü bulunmaktadır. Bu sistemlerin yapısı, sistemleri kontrol eden ya da geliştiren örgütün yapısını doğrudan etkilemektedir. Örgütlerde genellikle ademi merkeziyetçilik olarak da adlandırılan decentralization, ortak karar verme ve merkeziyetçilik sistemleri kullanılmaktadır. Adem-i merkeziyetçi sistem işleyen örgütlerde karar verme yetkisi direkt olarak işçide bulunmakta, yönetici herhangi bir müdahalede bulunmamaktadır. Ortak karar verme sistemi işleyen örgütlerde yönetici ve çalışan ortak karar vermekte ve herkes sesini duyurabilmektedir. Merkeziyetçi sistem işleyen örgütlerde ise yönetici işçiye danışmadan her türlü kararı almaktadır.<sup>22</sup>

Bir örgütün merkeziyetçilik sistemi ile ya da bağımsız bölümler ve çalışanların olduğu sistemlerle yönetilmesi örgütler için önemli bir soruyu oluşturmaktadır. Hangi sistemde yönetilmesi gerektiğine dair çok sayıda çalışma bulunmakta, merkeziyetçilik sistemi kullanılmadığında örgütlerdeki birimler arasında bilgi aktarımı ve koordinasyon problemlerinin çözüleceği düşünülmektedir. Çünkü merkeziyetçi sistemde birimler birbirlerine bilgi aktarırken ve koordineli çalışırken birtakım zorluklarla karşılaşmaktadır.<sup>23</sup> Merkeziyetçi sistemler tipik olarak yüksek

<sup>21</sup> Nezahat Güçlü, Stres Yönetimi, *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt 21, Sayı 1, 2001, 91-109, s. 99; Fred Luthans, *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach* (12th Edition), McGraw-Hill, New York, 2011, s. 283.

<sup>22</sup> Jan Zabojsnik, Centralized and Decentralized Decision Making in Organizations, *Journal of Labor Economics*, Vol 20, No 1, 2002, 1-22, pp. 5-6.

<sup>23</sup> Jordi Brandts-David J. Cooper, *Centralized vs. Decentralized Management: an Experimental Study*, Barcelona GSE Working Paper Series, Working Paper no 854, 2015, s. 1.



düzye hiyerarşik otorite ve bürokrasi içermekte, önemli kararlara düşük düzye katılım görölmektedir.<sup>24</sup>

Kararlara katılma hem çalışanlar hem de yaptıkları iş açısından oldukça önemlidir. Kararlara katılarak çalışanlar kendileri üstünde etkisi olan kararlarda rol oynamakta, kararları destekleme ve benimsemeleri kolaylaşmaktadır. Çünkü kararlara katılan çalışanlar kararın temelini, sağlam ve eksik yönlerini daha ayrıntılı ve iyi bilmekte, kendilerini daha iyi hissetmektedir. Çalışanlara kararlara katılım imkanı sağlandığında, çalışanlar kendi deneyim ve yeteneklerini örgütün amaçları için daha etkin kullanabilmekte, ortaya çıkan bir sorunun çözümünde tercih yetkisi olduğu için daha verimli çalışabilmektedir. Ancak örgütsel karara katılmadığında özellikle kendisini etkileyen bir durum olduğunda işle ilgili tehdit hissetmekte ve stres baş göstermektedir.<sup>25</sup>

Merkeziyetçilik ve kararlara katılma durumunun stres yaratmasının diğer bir nedeni ise üstlerin düşünceleridir. Üstler genellikle astların karar sürecine katılmasını uygun bulmamakta, bu durumun astlar için rekabete dönüşeceğini düşündükleri için kararlara katılımı onaylamamaktadır. Kararlara katılımı önlenen çalışanlar, kendilerini örgütten dışlanmış ve yabancılaşmış hissederek strese girmektedir.<sup>26</sup>

Yapılan çalışmalar genel olarak merkeziyetçi örgüt yapısı ve kararlara katılmamanın strese yol açtığını göstermektedir. Saeedinejad<sup>27</sup>, örgütsel yapı ile tükenmişlik arasındaki ilişkiyi belirlemek için Tahran'da yaptığı çalışmada, merkezi örgütsel yapı ile tükenmişlik yani stres arasında anlamlı bir ilişki olduğunu saptamıştır. Daoli ve Mohsenvand<sup>28</sup>, yaptıkları çalışmada örgütsel yapı ile örgütsel stres arasındaki ilişkiyi belirlemek için 382 çalışan üstünde uygulama yapmışlar ve sonucunda merkeziyetçi örgütsel yapı ile örgütsel stres arasında anlamlı bir ilişki olduğunu saptamışlardır. Parker ve diğerleri<sup>29</sup>, hemşirelerde merkeziyetçi ve ademi merkeziyetçi örgütsel yapı tasarımının stres ve iş tatmini belirleyicisi olarak rolünü araştırdıkları çalışmada, merkeziyetçi yapının profesyonel iletişim ve kat düzenleri açısından oldukça faydalı olduğunu, ancak çalışanlarda strese neden olduğunu ve iş tatminini olumsuz etkilediğini belirlemişlerdir.

### **b. Aşırı Uzmanlaşma**

Uzmanlaşma, bireylerin en iyi performans gösterdikleri sınırlı görev ya da işlere odaklanması şeklinde tanımlanabilmektedir. Uzmanlaşmada çalışanlar yetenekli olmadıkları konuları başka çalışanlara bırakmakta, doğru işte doğru uzmanlık verimi artırmaktadır. Bir işte uzmanlaşma, örgütlerde genel görevlerin daha küçük parçalara ayrılmasını beraberinde getirmektedir. Uzmanlaşma ile çalışanlar görevlerinde daha yetkin olmakta, basit ve küçük ölçekli işleri daha hızlı tamamlamaktadır. Ancak uzmanlaşmanın ölçüsü kaçtığında ve aşırı uzmanlaşmaya gidildiğinde işçiler görevlerden tatmin duymamakta, sıkılmakta, iş kaliteleri düşmektedir.<sup>30</sup>

<sup>24</sup> Rhys Andrews vd., Centralization, Organizational Strategy, and Public Service Performance, *Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol 19, No 1, 2009, 57-80, pp. 58-59.

<sup>25</sup> Örnek-Aydın, a.g.e., ss. 180-181.

<sup>26</sup> Aydın, a.g.e., s. 51.

<sup>27</sup> Mohammad Mahdi Saeedinejad, Study the Relationship Between Organizational Structure and Job Burnout Regarding Staff of Pharmaceutical Company Tehran Daroo, *International Business Management*, Vol 10, No 11, 2016, 2190-2194.

<sup>28</sup> Akram Chahar Daoli-Ahmad Mohsenvand, The Relationship Between Organizational Structure and Employee Job Stress, *Arabian Journal of Business and Management Review (Oman Chapter)* Vol 6, No 9, 2017, 27-30.

<sup>29</sup> Francine M. Parker vd., Comparing centralized vs. decentralized nursing unit design as a determinant of stress and job satisfaction. *Journal of Nursing Education and Practice*, Vol 2, No 4, 2012, 66-76.

<sup>30</sup> Samuel Olu Adeyoyin vd., Effects of Job Specialization and Departmentalization on Job Satisfaction among the Staff of a Nigerian University Library, *Library Philosophy and Practice (e-journal)*, 1295, 2015, pp. 3-4.

Aşırı uzmanlaşma sonucunda can sıkıntısı, yorgunluk, işe devamsızlık ve stres görülmektedir. Drumae<sup>31</sup> yaptığı çalışmada uluslararası kamu kuruluşlarında insan kaynağının performans yönelimini, profesyonel davranışlarını, müşteri odaklı ve bütçe kısıtlamalı ortamda aşırı uzmanlaşmanın personel üstündeki baskısını araştırmıştır. Yaptığı çalışma sonucunda genel olarak kuruluşların değişmeye isteksiz olduğunu ve aşırı uzmanlaşmanın çalışanların stres düzeyini artırdığını saptamıştır.

Aşırı uzmanlaşma ile ilgili diğer bir problem ise her daim uzmanlaşma alanına spesifik işin var olmamasıdır. Bireyler herhangi bir alan ya da işte aşırı uzmanlaştıklarında çalışma alanları oldukça daralmaktadır. Örgütlerde görev dağılımı yapılırken dar çalışma alanları dışına çıkılabilmektedir. Çalışan asıl uzmanlık alanına odaklanmadığı için kendisine değer verilmediğini düşünmekte ve strese girmektedir. Ayrıca aşırı uzmanlaşma o alanla ilgili aşırı bilgi demektir. Aşırı uzmanlaşan insanın hafızasında çok fazla bilgi bulunmakta, işle ilgili karar alırken hangi bilgiyi ön plana çıkarması konusunda sorun yaşayabilmektedir.<sup>32</sup>

### c. Aşırı İş Yükü

Örgütlerde aşırı iş yükü verilmesi ve bir çalışanın yoğun emek harcaması görülebilmektedir. Bu iş yükü nicel ya da nitel olabilmektedir. Nicel iş yükünde aşırı uzmanlığın aksine çalışanda iş için gereken yetenek ve bilgi bulunmamakta ve çalışan işini yapamamaktadır. Nitel iş yükünde ise çalışanda iş için gereken her türlü yetenek ve bilgi bulunmakta ancak mesai saatlerinde yapması gereken iş oldukça fazla olmaktadır.<sup>33</sup>

Bir örgütte çalışanın iş yükünün belirlenmesi oldukça önemli ve bir o kadar da zordur. İş yükünün çalışanı zorlayacak ve strese sokacak kadar çok olmamasının yanında çalışanın için yeterli olmayacak kadar az olması da problem olmaktadır. Bir çalışanın strese girmemesi için optimal iş yükünün belirlenmesi ve yalnızca işini yapmaya motive edecek kadar strese girmesi gerekmektedir. İşyükü durumuna göre çalışanların durumları şu şekilde özetlenebilmektedir:<sup>34</sup>

- Aşırı iş yükü
  - Kararsızlık
  - Hatalarda artış
  - Sinirlilik
  - Uykusuzluk
- Optimal iş yükü
  - Duyarlılık
  - Kesin kabullenme
  - Yüksek enerji
  - Yüksek motivasyon
- Az iş yükü
  - Kayıtsızlık

<sup>31</sup> Cristina Drumae, Synopsis of the HR stress, pressure and subsequent underperformance in Public Organizations, *Bulletin of the Transilvania University of Braşov Series V: Economic Sciences*, Vol 9, No 2, 2016, 187-192.

<sup>32</sup> Özlem İlgar, *Örgütsel Stresin Çalışan Kadınlar Üzerindeki Etkileri ve Streste Başa Çıkma Yolları*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2001, s. 27.

<sup>33</sup> İlgar, a.g.e.

<sup>34</sup> Örnek-Aydın, a.g.e., s. 170.

- Devamsızlık
- Düşük motivasyon
- Sıkılma

Bir iş yerinde iş gezisine sık çıkma ya da iş için yeterli eleman olmayışı gibi aşırı iş yükü kaynakları olabileceği gibi<sup>35</sup>, vardiyalı çalışma da aşırı yüküne neden olabilmektedir. Vardiyalı çalışma insanın biyolojik saati açısından sorun oluşturabileceği gibi sosyal, psikolojik ve biyolojik hayat stilini bozabilmektedir. Normal biyolojik saat ile çelişen vardiyalar bireylerde kronik yorgunluğa yol açmakta ve stresle birlikte sosyal hayatları da mahvolabilmektedir. Aşırı iş yükü çalışanlarda yalnızca psikolojik değil, fiziksel ve biyokimyasal sorunlara da neden olabilmektedir. Örneğin, kandaki kolesterol düzeyinin stres sonucunda değiştiği gözlemlenmiştir.<sup>36</sup>

Yapılan çalışmalarda aşırı iş yükü ile örgütsel stres arasındaki ilişkiyi kanıtlamaktadır. Farooqi<sup>37</sup>, aşırı iş yükü ile iş tatmini, çalışan performansı ve çalışan motivasyonu arasındaki ilişkiyi incelediği çalışmasında, aşırı iş yükünün strese neden olarak iş tatmini, performans ve motivasyonu olumsuz etkilediğini belirlemiştir. Abbasi<sup>38</sup>, aşırı iş yükü ile stres, iş tatmini ve iş devri niyetleri arasındaki ilişkiyi incelediği çalışmasında aşırı iş yükünün strese neden olduğunu, iş tatminini ve iş devri niyetlerini olumsuz etkilediğini belirlemiştir.

#### **d. İlerleme ve Gelişme Fırsatlarının Azlığı**

İnsanoğlu, doğduğu andan itibaren sürekli olarak ilerlemeye ve kendini geliştirmeye çalışmaktadır. Doğası gereği ilerleme ve gelişme eğiliminde olan insan, bu açıdan herhangi bir engelle karşılaştığında hayal kırıklığına uğramaktadır. Örgütlerde de çalışanlar sürekli olarak ilerlemek ve gelişmek istemekte, üst mevkilere gelmek ve terfi almak için çabalamaktadır. Hak ettikleri ilerleme ve gelişmeyi göremeyen çalışanlar, genellikle yanlış değerlendirilmekte ve emeklerinin karşılığını alamamaktadır. Bu durum çalışanlarda stres yaratabilmektedir.<sup>39</sup>

İlerleme ve gelişme fırsatları yanlış değerlendirme sonucunda az olabildiği gibi, hiyerarşik basamakların azlığından da olabilmektedir. Çalışanlar belirli bir seviyeye ulaştıklarında yükselecek basamak kalmamakta, bu da işle ilgili statüsünü geliştirmesine, yüksek otorite şansını kazanmasına, ilgi çekici görevler yapmasına ve yüksek maaş almasına engel olarak çalışmada strese neden olabilmektedir.<sup>40</sup>

Örgütlerde çeşitli gelişim fırsatları sunan kariyer gelişimi ve planlaması, transferler, terfi ve iş güvenliği önemli örgütsel stres faktörlerinden birisini oluşturmaktadır. Her ne kadar ilerleme ve gelişme fırsatı azlığı stres faktörü olsa da bu fırsatların fazlalığı da strese neden olabilmektedir. Çalışana hazır olmadığı ve yeteneklerinin yetersiz olduğu yüksek mevkili bir iş sunulduğunda stres oluşmaktadır. Yani terfi etmek her daim olumlu bir sonuç olarak görülmemelidir.

#### **e. Bürokratik Engeller**

Bürokratik engeller, örgütsel yapıya bağlı stres kaynaklarından birisini oluşturmaktadır. Bir örgüt hedefine ulaşmaktan çok prosedür ve kuralların uygulanmasına önem verdiğinde bürokratik

<sup>35</sup> Aydın, a.g.e., s. 43.

<sup>36</sup> Baltaş-Baltaş, a.g.e., s. 65.

<sup>37</sup> Yasir Aftab Farooqi, Effect of Work Overload on Job Satisfaction, Effect of Job Satisfaction on Employee Performance and Employee Engagement (A Case of Public Sector University of Gujranwala Division). *International Journal of Multidisciplinary Sciences and Engineering*, Vol 5, No 8, 2014, 23-30.

<sup>38</sup> Tajmal Farooq Abbasi, Impact of Work Overload on Stress, Job Satisfaction, and Turnover Intentions with Moderating Role of Islamic Work Ethics, *Management Studies and Economic Systems*, Vol 2, No 1, 2015, 27-37.

<sup>39</sup> Örnek-Aydın, a.g.e., ss. 181-182.

<sup>40</sup> David W. Johnston-Wang Sheng Lee, Extra status and extra stress: Are promotions good for us?. *ILR Review*, Vol 66, No 1, 2013, 32-54.

engeller ortaya çıkmaktadır. Görevler, belirli prosedür ve kurallara bağlı olarak gerçekleştirilmek zorunda olduğu zaman çalışan çok zaman kaybetmekte ve iş akışı yavaşlamaktadır. Çalışanlar işe daha çok dikkat vermesi gerekirken bürokratik işlemlerle zaman kaybetmekte ve bu durum strese yol açmaktadır.<sup>41</sup>

Bürokratik engellerin strese neden olmasının bir diğer sebebi ise kırtasiyeciliktir. Fazla matbu evrak kullanım gereksinimi ve iş takibinin çok aşamalı olması iş temposunu yavaşlatmakta ve çalışan strese girmektedir.<sup>42</sup>

Snizek ve Bullard<sup>43</sup>, çalışanların bürokrasi algısı ile iş doyumunu arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Yaptıkları çalışma sonucunda katı bürokrasinin bulunduğu yerlerde iş tatmininde önemli düşüşler olduğunu gözlemlemişlerdir. Özellikle iş bölümündeki değişimler, otoriter hiyerarşi, iş prosedürlerinin standartlaştırılması ve yetkilerin kesin sınırlarla çizilmesi gibi bürokratik unsurların çalışanlarda iş tatminini ciddi azalttığını ve strese yol açtığını saptamışlardır. Hornstein ve Guerre<sup>44</sup> ise, bürokratik örgütlerin sağlık için kötü olduğunu belirten bir çalışma gerçekleştirmişlerdir. Araştırmacılara göre güçlü bürokratik engellerin bulunduğu bir örgütte çalışanlarda olumsuz duygular artmakta, performans ve verimlilik ciddi şekilde düşmektedir. Sıkı bürokratik denetimler yapıldığında çalışanlar hüsrana uğramış, suçlu, utanmış, öfkeli, aşağılanmış hissetmekte bu nedenle de savunmacı davranışlar sergilemektedir. Bir süre sonra hem örgütün genel ekonomik performansında düşüş görülmekte hem de çalışanlarda fiziksel, zihinsel ve psikosomatik bozukluklar baş göstermektedir.

## 5. Örgütsel Stresin Neden Olduğu Başlıca Sorunlar

Örgütsel stresin neden olduğu başlıca sorunlar işe yabancılaşma, iş devamsızlığı, iş kazaları, performans düşüklüğü, ekonomik maliyetler ve işgören devridir.<sup>45</sup>

### a. İşe Yabancılaşma

Stres gündelik hayatın bir parçasıdır ve çağdaş toplumda hastalık olarak kabul edilmektedir. Özellikle çağdaş toplumlarda bireysellik ön plana çıkmakta, yabancılaşma ve yalnızlaşma oldukça sık görülmektedir. Günümüzde örgütsel stresin neden olduğu en yaygın sorunlardan birisi işe yabancılaşmadır. Yabancılaşma “çalışanların çalıştığı örgütün amaçlarına, işlerin gereği olan ilke ve kurallara, iş arkadaşlarına, hem kendilerine hem de çeşitli örgütsel ve çevresel sorunlara karşı ilgisiz ve kayıtsız kalmaları” şeklinde tanımlanmaktadır.<sup>46</sup>

İşe yabancılaşma ile birlikte çalışanlar olumsuz duygular yaşamakta, örgütlerde performans ve verimlilik de olumsuz etkilenmektedir.<sup>47</sup> Günümüzde hızla değişen çalışma ortamları nedeniyle çalışanlar hıza yetişmek için çabalamakta, yetişme çabasının yanında kendi sosyal gereksinimlerini karşılayamadığı, örgütsel ve kişisel roller sık sık değiştiği ve işin doğası değiştiği için çalışanlar stresten daha çok etkilenmekte ve öz denetimleri sarsıldığı için işlerine karşı yabancılaşma duymaktadır. Yabancılaşma sonucunda çalışanlar sadece işte bulunmak ve maaşlarını

<sup>41</sup> İnci Artan, *Örgütsel Stres Kaynakları ve Yöneticiler Üzerinde Bir Uygulama*, Özgün Matbaacılık, İstanbul, 1986, s. 89.

<sup>42</sup> Örnek-Aydın, a.g.e., s. 184.

<sup>43</sup> William E. Snizek-Jerry Hayes Bullard, Perception of bureaucracy and changing job satisfaction: A longitudinal analysis, *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol 32, No 2, 1983, 275-287.

<sup>44</sup> Henry Hornstein-Donald de Guerre, Bureaucratic Organisations Are Bad for Our Health, *Ivey Business Journal*, Vol 1, 2006, 1-4.

<sup>45</sup> Örnek-Aydın, a.g.e., ss. 205-215.

<sup>46</sup> Örnek-Aydın, a.g.e., ss. 206.

<sup>47</sup> Mustafa Okutan-Dilaver Tengimilioğlu, İş ortamında stres ve stresle başa çıkma yöntemleri: bir alan uygulaması, *İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Vol 4, No 3, 2002, 1-27, s. 22.

almak için işe gitmekte, düşük örgütsel bağlılık, düşük örgütsel sadakat, düşük motivasyon ve düşük üretkenlik görülmektedir.<sup>48</sup>

Yapılan çalışmalar da işe yabancılaşmanın örgütsel stresle ilişkili olduğunu kanıtlamaktadır. Yadav ve Nagle<sup>49</sup> yaptıkları çalışmada işe yabancılaşma ve örgütsel stres arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Araştırmada çeşitli mesleklerden toplam 270 kişi üzerinde analizler gerçekleştirilmiş ve çalışmanın sonucunda işe yabancılaşma ile örgütsel stres arasında ilişki olduğunu belirlemişlerdir. Ayrıca çalışmada yüksek yabancılaşma düzeyindeki çalışanların yüksek stresli işlerde çalıştığı, stres ne kadar yüksekse yabancılaşma düzeyinin de o kadar yüksek olduğunu saptamışlardır. Santas ve diğerleri<sup>50</sup>, Türk sağlık kurumlarında çalışanlarda yalnızlığın işe etkisini belirlemek için iş hayatında yabancılaşmayı, iş stresinin ve iş performansının yabancılaşma ile ilgisini incelemiştir. Yaptıkları çalışma sonucunda işe yabancılaşma ile iş stresi arasında olumlu bir ilişki olduğunu saptarken, işe yabancılaşma ile iş performansı arasında olumsuz bir ilişki olduğunu saptamışlardır. Yani işe yabancılaşma ile stres birbiriyle ilişkiliyken, işe yabancılaşma sonucunda performans düşebilmektedir. Bu araştırmalar genel olarak örgütsel stresin bir sonucu olarak işe yabancılaşmayı ele almakta ve işe yabancılaşmanın ölçülmesi için örgütsel unsurları ve örgütsel stresi incelemektedir. Buna karşın O'Donohue ve Nelson<sup>51</sup>, hem araştırmacılar hem de örgütlerin araştırmalara yeni bakış açısı getirmeleri gerektiğini belirtmektedir. Her ne kadar işe yabancılaşma örgütsel stresin bir sonucu olsa da bunun yanı sıra ikincil süreçler olarak bireyin kendi zihinsel durumunun da incelenmesi gerektiğini öne süren araştırmacılar, bireyin daha önce yaşadığı psikolojik iş deneyimleri gibi içsel faktörlerin de incelenmesinin önemini vurgulamaktadır.

### b. İş Devamsızlığı

İş devamsızlığı, çalışanların işi tümüyle bırakmadan, geçici olarak belirli bir süre işe gelmemeleridir. İşe devamsız olan bireyler, işe gelmeleri gerekirken gelmemekte, iş yapmayıp bunu alışkanlık haline getirmektedir. Örgütsel stresin nedeni olan iş devamsızlığı genellikle dönemsel (izin kullanma, vardiya gibi çalışma süreleri, işin mevsimlik olması gibi), çevresel (sendikalar ve iş gücü pazarının özellikleri gibi), örgütsel (ast-üst ilişkileri, yönetim biçimi, çalışan sayısı ve işin özellikleri gibi) ve bireysel (eğitim düzeyi, medeni durum, cinsiyet ve yaş gibi) unsurlardan etkilenmektedir.<sup>52</sup> Yani işe devamsızlık psikolojik ve fizyolojik kaynaklı olabileceği gibi terfi imkanlarının azlığı, ücret adaletsizliği ve sosyal destek eksikliğinden de kaynaklanabilmektedir. Kaynak ne olursa olsun iş devamsızlığı kaynağı ile stres arasında bir bağlantı bulunmakta, çalışan stres duymaktadır.

Yapılan araştırmalar iş devamsızlığı ile örgütsel stres arasında ilişki olduğunu göstermektedir. Godin ve Kittel<sup>53</sup>, bir örgütteki ekonomik istikrar ve örgütten kaynaklanan psikososyal stres ile psikosomatik yakınmalar ve iş devamsızlığı arasındaki ilişkiyi inceledikleri çalışmada örgütsel stresin psikosomatik yakınmalar ve iş devamsızlığı ile doğrudan ilişkili olduğunu ve ekonomik istikrarda dengesizlik ortaya çıkardığını saptamışlardır. Çalışmada stres sonucunda oluşan yorgunluk, anksiyete, depresyon gibi psikosomatik sorunların çalışanların işlerine

<sup>48</sup> Tutar, *a.g.e.*, s. 183.

<sup>49</sup> Girijesh K. Yadav-Yashwant K. Nagle, Work alienation and occupational stress, *Social Science International*, Vol 28, No 2, 2012, 333-344.

<sup>50</sup> G. Santas vd., The effect of loneliness at work;work stress on work alienation and work alienation on employees' performance in Turkish health care institution, *South Asian Journal of Management Sciences*, Vol 10, No 2, 2016, 30-33.

<sup>51</sup> Wayne O-Donohue-Lindsay Nelson, *Work engagement, burn-out, and alienation: linking new and old concepts of positive and negative work experiences*, In 17th BAM Annual Conference, British Academy of Management, 2012.

<sup>52</sup> Örnek-Aydın, *a.g.e.*, ss. 207-208.

<sup>53</sup> Isabelle Godin-France Kittel, Differential economic stability and psychosocial stress at work: associations with psychosomatic complaints and absenteeism. *Social Science & Medicine*, Vol 58, No 8, 2004, 1543-1553.

odaklanmalarını zorlaştırdığını ve uyum sağlamakta zorlanan çalışanların işe devam etmekte zorlandığı da belirtilmiştir.

Tang ve Hammontree<sup>54</sup>, polis memurlarının işe devamsızlıkları ile stres ve hastalık arasındaki ilişkiyi incelemek için 60 polis memuru üzerinde altı ay süren anketler uygulamışlardır. Yaptıkları çalışma sonucunda yüksek düzeydeki örgütsel stresin ve yaşamsal-bireysel stresin işe devamsızlıkla doğrudan ilişkili olduğunu saptamışlardır. Stresin bir süre sonra hastalıklara neden olduğu ve devamsızlığın hastalık ile arttığı da görülebilmektedir. Çalışmada ayrıca yerleşik görev yapmayan gezici polislerin stres düzeylerinden bağımsız olarak işe devamsızlık yapabildikleri belirtilmiş, yerleşik olmayan bir çalışma ortamının doğrudan işe devamsızlık ile ilişkili olduğu öne sürülmüştür.

Westman ve Etzion<sup>55</sup> ise tatil yapmanın örgütsel stresin neden olduğu psikolojik ve davranışsal gerilimleri azalttığı hipotezini kurarak, örgütsel stresin neden olduğu devamsızlığın tatil ile azaltılabileceğini öne sürmüşlerdir. Bu doğrultuda yaptıkları çalışmada 87 mavi yakalı çalışan üzerinde tatil öncesi ve sonrası anketler uygulayarak tatil öncesi ve sonrasında örgütsel stresi ve tatilden 4 haftaki sonraki devamsızlık verilerini incelemişlerdir. Çalışmanın sonucunda tatilin örgütsel stresi azalttığını ve bu durumun doğrudan devamsızlığı etkilediğini belirlemişlerdir. Ayrıca çalışmada örgütsel stresin azalması ile iş yükü düzeylerinin doğrudan ilişkili olduğu, örgütsel stresi çok yüksek olanların tatil sonrası işe hiç dönmeyi tercih edebildiği de görülmüştür.

### c. İş Kazaları

Genel olarak çalışma alanlarında ergonomik şartlara uygunluk, araç ve gereçlerin kusursuz oluşu, kullanılan ekipmanın güvenlik şartlarına uygun olması ve ortamda tehlike unsurlarının bulunmaması gibi konularda sorunlar yaşanmakta, çalışanlarda hatalı ve dikkatsiz davranışlarında iş kazaları oluşabilmektedir. Son yıllarda iş sağlığı ve güvenliğinin önemi oldukça artmış ve bu konudaki çalışmalar hızlanmıştır.<sup>56</sup> İş kazası, planlanmadan gerçekleşen, imalatın durmasına, ekipmanın zarar görmesine ve bireysel yaralanmalara yol açabilen olaylar şeklinde tanımlanmaktadır. Yani iş kazaları gerçekleştiğinde hem örgütler hem de bireyler etkilenmektedir.<sup>57</sup>

İş kazaları genel olarak çevresel (kaygan ve ıslak zemin, sıcaklık, gürültü, aydınlatma, havalandırma) etkenler, psikolojik ve kişisel etkenler, mekanik etkenler ve teknik aksaklıklar nedeniyle gerçekleşmektedir. Psikolojik ve kişisel etkenler sonucunda oluşan kazalarda ana etken örgütsel stres olmakta, stres yüzünden çalışanların hata oranı artmaktadır. Stres sonucunda tecrübesizlik, çabuk yorulma, depresyon ve üzüntü, yüksek kan basıncı, yavaş reaksiyonlar, korku ve sinirlilik, dikkati devam ettirememeye, çabuk tepki, ani heyecan, mesafe ve hızı hatalı değerlendirme, tehlikeyi fark etmeme ve hatalı davranış görülmekte ve iş kazaları gerçekleşmektedir.<sup>58</sup>

Yapılan çalışmalar iş kazaları ve örgütsel stres arasında ilişki olduğunu göstermektedir. Kim ve diğerleri<sup>59</sup>, gemi inşa sektöründe iş kazaları ile güvenlik ortamı ve örgütsel stres arasındaki ilişkiyi belirlemek için yaptıkları çalışmada güvenlik ortamı ve örgütsel stresin iş kazaları ile doğrudan

<sup>54</sup> Thomas Li-Ping Tang-Monty L. Hammontree, The effects of hardiness, police stress, and life stress on police officers' illness and absenteeism. *Public Personnel Management*, Vol 21, No 4, 1992, 493-510.

<sup>55</sup> Mina Westman-Dalia Etzion, The impact of vacation and job stress on burnout and absenteeism, *Psychology & Health*, Vol 16, No 5, 2001, 595-606.

<sup>56</sup> Ercüment N. Dizdar, Kaza sebeplendirme yaklaşımları. *Mesleki Sağlık ve Güvenlik Dergisi*, Vol 7, 2001, 26-31, s. 26.

<sup>57</sup> Çağdaş Erkan Akyürek vd., Buzdağının Görünmeyen Kısmı: İş Kazaları ve Meslek Hastalıklarının Yönetimsel Yansımaları. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, Vol 14, No 2, 2011, 125-149, s. 130.

<sup>58</sup> Örnek-Aydın, a.g.e., ss. 209-210.

<sup>59</sup> Kyung Woo Kim vd., Safety Climate and Occupational Stress According to Occupational Accidents Experience and Employment Type in Shipbuilding Industry of Korea, *Safety and Health at Work*, Vol 8, 2017, 290-295.

ilişkili olduğunu, örgütsel stres gibi psikososyal faktörlerin ortadan kaldırılması için güvenlik yönetiminin gerekli olduğunu belirtmişlerdir.

Kiani ve Khodabakhsh<sup>60</sup>, örgütsel stresin belirleyici olarak güvenlik sorunlarına karşı tutumu incelediği çalışmasında örgütlerde stresin oldukça önemli bir sorun olduğunu belirterek, güvenlik ile ilgili örgütsel tutumun stresi önleyebileceğini öne sürmüşlerdir. Bu doğrultuda 189 çalışan üzerinde anketler uygulamış ve elde ettiği verileri analiz etmişlerdir. Çalışmanın sonucunda örgütsel stres ile iş güvenliği ve iş güvenliğine karşı tutum arasında anlamlı bir ilişki olduğu saptanmış, bir örgütte iş kazaları olmadan önce alınan önlemler ve örgütün güvenlikle ilgili tutumunun çalışanlardaki stresi öngörerek, önleyebileceği belirtilmiştir.

#### d. Performans Düşüklüğü

Günümüzde küresel rekabette üstünlük sağlamak ve hedeflerine ulaşmak isteyen örgütlerde çalışanların hem nicelik hem de niteliksel çabaları oldukça önemlidir. Çalışanların sergilediği bireysel performans, örgütlerin rekabet avantajı ve başarısı ile doğrudan ilişkilidir.

Bireylerin çalıştıkları örgütte yaşadıkları stres ve bunun sonucunda psikolojik ya da fiziksel rahatsızlık duymaları verimlilik ve performanslarını olumsuz etkilemekte, örgütlerin de performansları düşmektedir. Etkili ve verimli çalışmanın örgütler için önemi düşünüldüğünde, performansın düşmesi bir örgütün en büyük sorununu oluşturmakta ve çalışan performansını etkileyen unsurların önemi daha iyi anlaşılmalıdır.

Çalışanların ve dolayısıyla örgütlerin performansını etkileyen unsurlardan birisi de stresdir. Örgütsel stres sonucunda gerilim yaşayan çalışan düşük performans sergilemekte, düşük performans da stresini artırarak ciddi sorunlara neden olmaktadır.<sup>61</sup> Örgütsel stres ve performans arasındaki ilişkiyi inceleyen çok sayıda çalışma bulunmaktadır. Örgütsel stres ile performans arasındaki ilişki genel olarak dört model ile açıklanmaktadır. Aralarında ilişki olmadığı, ters U biçiminde ilişki olduğu, negatif ya da pozitif ilişki olduğu düşünülmektedir. Yani örgütsel stresin performansı olumlu etkilediği, örgütsel stresin performansı olumsuz etkilediği, hiç etkilemediği ya da belli oranda stresin performansa katkıda bulunduğu düşünülmektedir. Yılmaz<sup>62</sup>, çalışanlardaki stres seviyelerinin performansı nasıl etkilediğini belirlemek için yaptığı çalışmada araştırmaya katılan çalışanların stres yönetimini başarılı yaptıkları için performanslarının yüksek olduğunu saptamıştır. Buradan hareketle daha öncede belirtildiği gibi örgütsel stresin her insanda olduğu ve uygun miktarlarda insanı harekete geçirerek performansa olumlu katkıda yaptığı, ancak belirli bir sınırı geçtiğinde sağlığı ve performansı olumsuz etkilediği söylenebilmektedir.

Motowidlo ve diğerleri<sup>63</sup>, örgütsel stresin iş performansı üstündeki etkisini belirlemek için yaptığı çalışmada 104 hemşire üstünde anket uygulamışlardır. Yaptıkları çalışma sonucunda örgütsel stresin iş performansını olumsuz etkilediğini, aşırı stresin depresyona yol açabildiğini, bu durumda stresin sıklık ve yoğunluğuna bağlı olarak farklı düzeylerde görüldüğünü saptamışlardır. Ayrıca örgütsel stresin iş performansına olan etkisinde uyumluluk, azim, konsantrasyon, hoşgörü, düşünme, duyarlılık gibi bilişsel-motivasyonel ve bireysel faktörlerin önemli etkisi olduğunu da belirtmişlerdir. AbuAlRub<sup>64</sup>, yaptığı çalışmada örgütsel stres ve iş

<sup>60</sup> Fariba Khani-Mohammad Reza Khodabakhsh, Attitude toward Safety Issues as Predictor of Job Stress and its Dimensions among Employees. *Jundishapur Journal of Health Sciences*, Vol 6, No 2, 2010, 307-317.

<sup>61</sup> Muammer Paşa-Kurtuluş Kaymaz, *Stres Yönetimi*, Alfa Yayınları, Bursa, 2013, s. 115.

<sup>62</sup> Orhan Yılmaz, *Stresin Performans Üzerine Etkisi: 40uncu Piyade Eğitim Alay Komutanlığı Lider Personeli Üzerinde Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta, 2006.

<sup>63</sup> Stephen J. Motowidlo vd., Occupational stress: its causes and consequences for job performance. *Journal of applied psychology*, Vol 71, No 4, 1986, 618-629.

<sup>64</sup> Raeda Fawzi AbuAlRub, Job stress, job performance, and social support among hospital nurses. *Journal of nursing scholarship*, Vol 36, No 1, 2004, 73-78.

performansı arasındaki ilişkiyi belirlemek için 303 hemşire üzerinde anket uygulamıştır. Çalışma sonucunda iş stresi ile iş performansı arasında ters U ilişkisi olduğunu saptamıştır. Yani belli oranda stresin performansı olumlu etkilediğini ancak yüksek oranlardaki stresin performansı olumsuz etkilediği belirlenmiştir. Ayrıca çalışanların diğer çalışan ve örgütten aldıkları sosyal desteğin bu ilişkide önemli bir aracı rolü olduğu da saptanmıştır. Gül<sup>65</sup>, iş stresi, örgütsel sağlık ve performans arasındaki ilişkileri belirlemek için yaptığı alan araştırmasında örgütsel sağlık ve iş stres arasında olumsuz, örgütsel sağlık ve performans arasında olumlu bir ilişki olduğunu saptamıştır. İş stresinin performansı düşürdüğünün belirtildiği çalışmada örgütsel sağlığı iyi olan çalışanların da performansının iyi olduğu belirtilmektedir.

### e. Ekonomik Maliyetler

Örgütsel stresin neden olduğu problemlerden birisi de ekonomik maliyetlerin artmasıdır. Örgütsel strese bağlı olarak harcanan sağlık, tazminat, düşük verimlilik, iş bırakma ve devamsızlık maliyetleri örgütler ve çalışanlar için önemli miktarlar da olabilmektedir. Hem çalışanlar strese bağlı yaşadıkları sağlık sorunları için hastaneye ödedikleri masraflarla maliyeti artırmakta hem de bu nedenlerden işe devamsızlık yaptıkları için örgütler için maliyet artmaktadır. Ayrıca stres sonucunda kullanılan uyuşturucu, alkol gibi zararlı alışkanlıklar da ciddi mali kayıplara neden olabilmektedir.<sup>66</sup>

İlgili çalışmalar örgütsel stresin ekonomik maliyetler ile doğrudan ve dolaylı olarak ilişkili olduğunu göstermektedir. Bejean ve Taieb<sup>67</sup>, örgütsel stresin neden olduğu hastalıkların maliyetini değerlendirdikleri çalışmalarında Fransa örneğini kullanmışlardır. Yaptıkları çalışmada kardiyovasküler hastalıklar, depresyon, kas-iskelet sistemi hastalıkları ve sırt ağrısı gibi strese bağlı kaynaklanabilecek hastalıkların oranlarını hesaplamışlardır. Çalışma sonucunda 2000 yılında Fransa'da nüfusun %1.3-1.7'sinin (310000-393400 kişi) örgütsel stres kaynaklı hastalıklardan etkilendiğini ve bunlardan 2300-3600 kişinin öldüğünü belirlemişlerdir. Bu durumun Fransa için 1,167 ila 1.975 milyon Euro'ya mal olduğunu ve iş kazası maliyetinin %14.4-24.2'sini oluşturduğunu saptamışlardır.

Manning ve diğerleri<sup>68</sup>, örgütsel stres, sosyal destek ve sağlık hizmetlerinin maliyetlerini belirlemek için yaptığı çalışmada 260 çalışanın iki yıl süreyle sağlık ve bakım maliyeti verilerini incelemişlerdir. Yaptıkları çalışma sonucunda genel sağlık hizmetleri maliyetleri içerisinde örgütsel stresin önemli bir oranı oluşturduğunu belirlemişlerdir.

Hassard ve diğerleri<sup>69</sup>, örgütsel stresin maliyetini belirlemek için özel bir araştırma protokolü geliştirmişlerdir. Buna göre örgütsel stresin maliyetini toplumsal düzeyde inceleyen EBSCO, JSTOR, Science Direct, Web of Knowledge, Google ve Google Scholar arama motorlarında İngilizce, Fransızca ve Almanca dillerinde yayınlanmış çalışmalar değerlendirilmiş ve incelenmiştir. Elde edilen veriler Avusturalya, Kanada, Danimarka, Fransa, İsveç, İsviçre, Birleşik Krallık ve AB-15 kaynaklı olup 2014 yılında örgütsel stresin toplam tahmini maliyetinin 221,13 milyon ABD doları ile 187 milyar ABD doları arasında değiştiğini göstermiştir. Ayrıca örgütsel stresin performansa olan etkisiyle bağlantılı ekonomik maliyetlerin %70 ila %90'ı oluşturduğunu ve örgütsel stresin sağlığa olan etkisi nedeniyle oluşan ekonomik maliyetlerin

<sup>65</sup> Hasan Gül, İş stresi, örgütsel sağlık ve performans arasındaki ilişkiler: Bir alan araştırması, 2007, <http://dergi.kmu.edu.tr/userfiles/file/aralik2007/PDF/17.pdf>, Erişim Tarihi: 12.10.2018.

<sup>66</sup> Örnek-Aydın, a.g.e., s. 212.

<sup>67</sup> Sophie Bejean-Helene Sultan Taieb, Modeling the economic burden of diseases imputable to stress at work, *The European Journal of Health Economics*, Vol 6, No 1, 2005, 16-23.

<sup>68</sup> Michael R. Manning vd., Occupational Stress, Social Support, and The Costs of Health Care, *Academy of Management Journal*, Vol 39, No 3, 1996, 738-750.

<sup>69</sup> Juliet Hassard vd., The cost of work-related stress to society: A systematic review, 2017, [http://eprints.bbk.ac.uk/17557/1/Manuscript\\_final.pdf](http://eprints.bbk.ac.uk/17557/1/Manuscript_final.pdf) Erişim Tarihi: 12.10.2018.



%10-%30 oranlarında olduğunu saptamışlardır. Çalışmadan elde edilen bulgular örgütsel stresin toplum üstünde önemli mali yük oluşturduğunu kanıtlamaktadır.

#### f. İşgören Devri

İşgören devri, “çalışanların bir örgütün kadrosunda istihdam edildikten sonra herhangi bir sebeple örgütten ayrılmalarını ya da örgütten uzaklaştırılmalarını” ifade etmektedir. İşgören devri özellikle belli ustalık ve deneyim gereken işlerde çalışanlar için sorun teşkil etmekte, uzmanlaştığı işte çalışan birey uzaklaştırıldığında yerine gelmekte ve yeni gelen alıma sürecinde stres yaşamaktadır.<sup>70</sup>

Yapılan çalışmalar işgören devri ile örgütsel stres arasındaki ilişkiyi doğrulamaktadır. Tiritoğlu<sup>71</sup>, konaklama işletmelerinde stres faktörlerinin işgören devir hızına etkisini belirlemek için yaptıkları çalışmada örgütsel stres ile iş gören devrinin iki yönlü bir ilişkisi olduğunu belirtmiş, ikisi arasındaki ilişkiyi doğrulamıştır. Kim ve Stoner<sup>72</sup>, tükenmişlik ve işgören devri ile örgütsel stres arasındaki ilişkiyi inceledikleri çalışmada örgütsel stresin tükenmişlik ve işgören devri üstünde doğrudan etkisi olduğunu belirlemişlerdir.

#### Sonuç

Stres, bireyin tüm iç ve dış dünyasındaki tüm etmenlere uyum sağlamak için kullandığı mekanizma olarak ön plana çıkmakta ve günümüzün en önemli konularından birisini oluşturmaktadır. Genel olarak stres bir insanın davranışlarını ve diğer bireylerle olan etkileşimini doğrudan etkilemekte, motivasyonlarını etkileyerek uygun miktarda bulunduğu enerji kaynağı olarak kullanılmaktadır. Ancak belli bir düzeyi aştığında insanlarda ciddi psikolojik ve fizyolojik sorunlara neden olabilmekte, istenmeyen durumlar yaşanabilmektedir.

İnsanların gününün oldukça büyük bir kısmını işte geçirdiği düşünüldüğünde, örgütsel stres önemli bir boyut kazanmaktadır. Örgütsel stres, çalışılan ortama bağlı kaynaklardan olabileceği gibi, bireysel kaynaklardan da ortaya çıkabilmektedir. Örgütsel stres, bir insanın normal fonksiyonlarını gerçekleştirmesine engel olabilmekte, duygusal ve fiziksel tepkilerin ortaya çıkmasına yol açmaktadır. Tepkiler sonucunda hem örgütün hem de bireyin düzeni bozulmakta hem örgütsel hem de bireysel olumsuz sonuçlar görülmektedir. Bu nedenle örgütsel stresin önlenmesi oldukça önemlidir. Örgütsel stresin önlenmesi ve etkili stres yönetimi için örgütsel stres kaynaklarının anlaşılması gerekmektedir.

Bu çalışmada genel olarak örgütsel yapıya bağlı stres kaynakları ve örgütsel stresin neden olduğu başlıca sorunlar ele alınmıştır. Bu doğrultuda ilk olarak stresin tanımı yapılarak sosyal, zihinsel, duygusal ve fiziksel belirtilerine yer verilmiştir. Stres kaynakları fiziksel (sosyo-kültürel değişim, toplumsal çevre şartları, fiziksel çevre şartları, teknolojik değişiklikler ve teknolojideki belirsizlikler, siyasi hayattaki belirsizlikler, ekonomik şartlar), bireysel (bireyin stresle başa çıkmasını zorlaştıran fiziksel durum ve zihinsel etkinlik ve kişilik tipleri) ve örgütsel olmak üzere üçe ayrılarak örgütsel stres kaynaklarına geçiş yapılmıştır.

Örgütsel stres kaynakları genel olarak dört başlık altında incelenmiştir. Bunlar; örgütteki bireylerarası ilişkilerden kaynaklı stres kaynakları, örgütteki fiziki koşullardan kaynaklı stres kaynakları, örgütte izlenen politikalardan kaynaklı stres kaynakları ve örgütsel yapıya bağlı stres kaynakları şeklindedir. İlk üç başlık kısaca açıklanarak çalışmanın asıl konusunu oluşturan örgütsel yapıya bağlı stres kaynakları ve örgütsel stresin neden olduğu başlıca sorunlar detaylıca incelenmiştir. Çalışmaya göre örgütsel yapıya bağlı stres kaynakları merkezîyetçilik-karara

<sup>70</sup> Örnek-Aydın, a.g.e., s. 213.

<sup>71</sup> Esra Tiritoğlu, *Konaklama İşletmelerinde Stres Faktörlerinin İşgören Devir Hızına Etkisi Üzerine Bir Alan Araştırması*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya, 2006.

<sup>72</sup> Hansung Kim-Madeleine Stoner, Burnout and turnover intention among social workers: Effects of role stress, job autonomy and social support. *Administration in Social work*, Vol 32, No 3, 2008, 5-25.

katılma, aşırı uzmanlaşma, aşırı iş yükü, ilerleme ve gelişme fırsatlarının azlığı ve bürokratik engeller şeklindedir. Örgütsel stresin neden olduğu başlıca sorunlar ise işe yabancılaşma, iş devamsızlığı, iş kazaları, performans düşüklüğü, ekonomik maliyetler ve işgören devri şeklindedir. Bu kaynaklar ve sorunlar başlıklar altında detaylı ele alınarak literatürdeki yerli ve yabancı çalışmalarla desteklenmiştir.

Örgütsel stresin neden olduğu sorunların çözülmesi ve stresin önüne geçilmesi hem örgütler hem de bireyler açısından oldukça önemlidir. Stres yönetimi bu hususta ön plana çıkmaktadır. Stres yönetiminde stresin etkilerini azaltmak ve stresle başa çıkmak amaçlanmaktadır. İlk olarak stresin neden kaynaklandığı, yapısı ve etkileri belirlenmeli, daha sonra bu kaynaklar ortadan kaldırılmalıdır. Stresin yönetilmesi için örgütler ve bireylere şu önerilerde bulunulabilir:

- Stres kaynakları belirli aralıklarla incelenmeli ve saptanan stres kaynaklarının önlenmesi için eylem planları hazırlanmalıdır.
- Örgütsel iklim örgüt tarafından sürekli denetlenmeli ve kontrol altında tutulmalıdır. Örgütsel iklimin kontrolü ile çalışma biçimi, çalışanların algısı, yönetim şekli, liderlik becerileri doğrudan kontrol edilebilmekte ve etkili iklim sonucunda çalışanlar kendilerini daha mutlu ve huzurlu hissetmektedir.
- Örgütteki faaliyetler sürekli olarak zenginleştirilmeli ve bireylerin rolleri kesin sınırlarla belirlenmelidir. Böylece tekdüze ve rutin işler olmadığı için monotonluk yaşanmayacak, her çalışan kendi görevini bildiğinden mutlu ve huzurlu olacaktır.
- Hem örgütler hem de bireyler zamanı iyi yönetmelidir. İşin özel hayat üzerindeki etkisini belirleyen toplantılar, uzun çalışma saatleri, vardiyalı işler, iyi eğitim almamış çalışanlar ve aşırı iş yükü zamanla doğrudan ilişkilidir. Zaman etkili yönetilmediğinde çalışanlar endişe ve paniğe kapılarak strese girmektedir. Ancak zamanın etkili yönetildiği bir örgütte çalışanlar mutlu ve huzurlu olmaktadır.
- Örgütlerde ast-üst ilişkileri ve çalışanların birbirleriyle iletişimine önem verilmelidir. Çalışanlar fikirlerini açıkça söyleyebilmeli ve kararlara katılımları sağlanmalıdır.
- Örgütlerde stresle başa çıkma ile ilgili eğitimler düzenlenmeli, çalışanlar bu konuda bilinçlendirilmelidir. Ayrıca ihtiyacı olduğu düşünülen çalışanlara bireysel rehberlik hizmeti ya da psikoterapi olanakları sunulmalıdır.
- Örgütlerde çalışanların performans değerlendirmesi, ücret düzeyleri ve terfi olanakları konusunda adaletli davranılması da oldukça önemlidir. Bu konuda şeffaf ve adil olan örgütlerde stres optimum düzeylere inmektedir.

Literatürde örgütsel stres kaynakları ve neden olduğu sorunlar hakkındaki çalışmalar genellikle kaynağa ya da kaynağın neden olduğu soruna odaklanmaktadır. Bu bağlamıyla, kaynağın ya da kaynağın neden olduğu sorunun örgütsel açıdan maliyetleri ile ilgili daha somut çalışmalar yapılabilir. Örneğin Türkiye’de örgütsel stres sonucunda ortaya çıkan sorunların ekonomik maliyeti ile ilgili doğrudan ve net bir çalışma bulunmamaktadır. Bu konuda çalışma yapılması ve ekonomik maliyetin belirlenmesi literatüre önemli katkılar sağlayacaktır.

### Kaynakça

- Abbasi Tajmal Farooq, Impact of Work Overload on Stress, Job Satisfaction, and Turnover Intentions with Moderating Role of Islamic Work Ethics, *Management Studies and Economic Systems*, Vol 2, No 1, 2015, 27-37.
- AbuAlRub Raeda Fawzi, Job stress, job performance, and social support among hospital nurses. *Journal of nursing scholarship*, Vol 36, No 1, 2004, 73-78.
- Adeyoyin Samuel Olu, Agbeze-Unazi Florence, Oyewunmi Olatundun Oluwatoyin, Adegun Adewale Isau, and Ayodele Rafiu Olabamiji, Effects of Job Specialization and Departmentalization on Job Satisfaction among the Staff of a Nigerian University Library, *Library Philosophy and Practice* (e-journal), 1295, 2015, 3-4.
- Akyürek Çağdaş Erkan, Toygar Ş. Anıl, Eriş Hüseyin, Top Mehmet, Buzdağının Görünmeyen Kısmı: İş Kazaları ve Meslek Hastalıklarının Yönetimsel Yansımaları. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, Vol 14, No 2, 2011, 125-149.
- Altıntaş Ersin, *Stres Yönetimi*, Alfa Aktüel Yayınları, Ankara, 2003.
- Andrews Rhys, Boyne George A., Law Jennifer, Walker Richard M., Centralization, Organizational Strategy, and Public Service Performance, *Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol 19, No 1, 2009, 57-80.
- Arıcan Kemal, Örgütsel Stres Kaynakları: Kavramsal Bir Çözümleme. *Eğitim ve İnsani Bilimler Dergisi: Teori ve Uygulama*, Vol 2, No 4, 2011, 55-76.
- Artan İnci, *Örgütsel Stres Kaynakları ve Yöneticiler Üzerinde Bir Uygulama*, Özgün Matbaacılık, İstanbul, 1986.
- Aydın İneyet, *İş Hayatında Stres* (3. Baskı), Pegem Akademi Yayınları, Ankara, 2008.
- Aydın Kamile Bahar, *Stresle Başa Çıkma*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2010.
- Aytaç Serpil, *İş Stresi Yönetimi El Kitabı İş Stresi: Oluşumu, Nedenleri, Başa Çıkma Yolları, Yönetimi*, T.C. Aile, Çalışma ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı, Türk-İş Yayını, Ankara, 2009.
- Baltaş Acar ve Baltas Zuhul, *Stresle Başa Çıkma Yolları*, Remzi Kitapevi, İstanbul, 1991.
- Bejean Sophie and Taireb Helene Sultan, Modeling the economic burden of diseases imputable to stress at work, *The European Journal of Health Economics*, Vol 6, No 1, 2005, 16-23.
- Braham Barbara J., *Stres Yönetimi: Ateş Altında Sakin Kalabilmek* (Çeviri: Vedat G. Diker), Hayat Yayınları, İstanbul, 1998.
- Brandts Jordi and Cooper David J., *Centralized vs. Decentralized Management: an Experimental Study*, Barcelona GSE Working Paper Series, Working Paper no 854, 2015.
- Daoli Akram Chahar and Mohsenvand Ahmad, The Relationship Between Organizational Structure and Employee Job Stress, *Arabian Journal of Business and Management Review* (Oman Chapter) Vol 6, No 9, 2017, 27-30.
- Dizdar Ercüment N., Kaza sebeplendirme yaklaşımları. *Mesleki Sağlık ve Güvenlik Dergisi*, Vol 7, 2001, 26-31.
- Drumea Cristina, Synopsis of the HR stress, pressure and subsequent underperformance in Public Organizations, *Bulletin of the Transilvania University of Braşov Series V: Economic Sciences*, Vol 9, No 2, 2016, 187-192.
- Farooqi Yasir Aftab, Effect of Work Overload on Job Satisfaction, Effect of Job Satisfaction on Employee Performance and Employee Engagement (A Case of Public Sector University of Gujranwala Division). *International Journal of Multidisciplinary Sciences and Engineering*, Vol 5, No 8, 2014, 23-30.

- Godin Isabelle and Kittel France, Differential economic stability and psychosocial stress at work: associations with psychosomatic complaints and absenteeism. *Social Science & Medicine*, Vol 58, No 8, 2004, 1543-1553.
- Gordon Andrew T., Organizational Stress and Stress Management Programs, *International Journal of Stress Management*, Vol 1, No 4, 1994, 309-322.
- Güçlü Nezahat, Stres Yönetimi, *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt 21, Sayı 1, 2001, 91-109.
- Gül Hasan, İş stresi, örgütsel sağlık ve performans arasındaki ilişkiler: Bir alan araştırması, 2007, <http://dergi.kmu.edu.tr/userfiles/file/aralik2007/PDF/17.pdf>, Erişim Tarihi: 12.10.2018.
- Hassard Juliet, Teoh, KR., Visockaite, G., Dewe, P., Cox, T., *The cost of work-related stress to society: A systematic review*, 2017, [http://eprints.bbk.ac.uk/17557/1/Manuscript\\_final.pdf](http://eprints.bbk.ac.uk/17557/1/Manuscript_final.pdf) Erişim Tarihi: 12.10.2018.
- Hornstein Henry and Guerre Donald de, Bureaucratic Organisations Are Bad for Our Health, *Ivey Business Journal*, Vol 1, 2006, 1-4.
- İlgar Özlem, *Örgütsel Stresin Çalışan Kadınlar Üzerindeki Etkileri ve Streste Başa Çıkma Yolları*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2001.
- Johnston David W and Lee Wang Sheng, Extra status and extra stress: Are promotions good for us? *ILR Review*, Vol 66, No 1, 2013, 32-54.
- Khani Fariba and Khodabakhsh Mohammad Reza, Attitude toward Safety Issues as Predictor of Job Stress and its Dimensions among Employees. *Jundishapur Journal of Health Sciences*, Vol 6, No 2, 2010, 307-317.
- Kim Hansung and Stoner Madeleine, Burnout and turnover intention among social workers: Effects of role stress, job autonomy and social support. *Administration in Social work*, Vol 32, No 3, 2008, 5-25.
- Kim Kyung Woo, Park Sung Jin, Lim Hae Sun, Cho Hm Hak, Safety Climate and Occupational Stress According to Occupational Accidents Experience and Employment Type in Shipbuilding Industry of Korea, *Safety and Health at Work*, Vol 8, 2017, 290-295.
- Kömoğ Mehmet, *Eğitim Kurumlarındaki Örgütsel Stres Kaynakları ve Çözüm Yolları: Eğitim Kurumlarında Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2009.
- Lazarus Richard S and Folkman Susan, *Stress, Appraisal and Coping*. Springer, 1984.
- Lee Sang Mi, The effect of job characteristics and personal factors on work stress, job satisfaction and turnover intention. *The Journal of Nurses Academic Society*, Vol 25, No 4, 1995, 790-806.
- Luthans Fred, *Organizational Behavior*, McGraw-Hill, New York, 1992.
- Luthans Fred, *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach* (12th Edition), McGraw-Hill, New York, 2011.
- Makin Peter A. and Lindley Patricia A., *Pozitif Stres Yönetimi* (Çeviri: Aysun Arslan), Rota Yayınları, İstanbul.
- Manabete S. S., John, C. A., Makinde, A. A., Duwa, Sylvester T., Job Stress Among School Administrators and Teachers in Nigerian Secondary Schools and Technical Colleges, *International Journal of Education, Learning and Development*, Vol 4, No 2, 2016, 1-9.

- Manning Michael R., Jackson Conrad N., Fusilier Marcelline R., Occupational Stress, Social Support, and The Costs of Health Care, *Academy of Management Journal*, Vol 39, No 3, 1996, 738-750.
- Motowidlo Stephen J., Packard John S., Manning Michael R., Occupational stress: its causes and consequences for job performance. *Journal of applied psychology*, Vol 71, No 4, 1986, 618-629.
- Moustakai Eleni and Constantinidis Theodoros C, Sources and effects of Work-related stress in nursing, *Health Science Journal*, Vol 4, No 4, 2010, 210-221.
- O'Donohue Wayne and Nelson Lindsay, *Work engagement, burn-out, and alienation: linking new and old concepts of positive and negative work experiences*, In 17th BAM Annual Conference, British Academy of Management, 2012.
- Okutan Mustafa ve Tengimillioğlu Dilaver, İş ortamında stres ve stresle başa çıkma yöntemleri: bir alan uygulaması, *İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Vol 4, No 3, 2002, 1-27.
- Okutan Mustafa ve Tengimillioğlu Dilaver, İş Ortamında Stres ve Stresle Başa Çıkma Yöntemleri: Bir Alan Uygulaması. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı 3, 2002, 15-42.
- Örnek Ali Şahin ve Aydın Şule, *Kriz ve Stres Yönetimi* (2. Baskı), Detay Yayıncılık, Ankara.
- Parker Francine M., Eisen Sarajene, Bell Jennifer, Comparing centralized vs. decentralized nursing unit design as a determinant of stress and job satisfaction. *Journal of Nursing Education and Practice*, Vol 2, No 4, 2012, 66-76.
- Paşa Muammer ve Kaymaz Kurtuluş, *Stres Yönetimi*, Alfa Yayınları, Bursa, 2013.
- Saeedinejad Mohammad Mahdi, Study the Relationship Between Organizational Structure and Job Burnout Regarding Staff of Pharmaceutical Company Tehran Daroo, *International Business Management*, Vol 10, No 11, 2016, 2190-2194.
- Santas G., İsik O., Demir A., The effect of loneliness at work; work stress on work alienation and work alienation on employees' performance in Turkish health care institution, *South Asian Journal of Management Sciences*, Vol 10, No 2, 2016, 30-33.
- Snizek William E., Bullard Jerry Hayes, Perception of bureaucracy and changing job satisfaction: A longitudinal analysis, *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol 32, No 2, 1983, 275-287.
- Şahin Nesrin Hisli, *Stresle Başa Çıkma: Olumlu Bir Yaklaşım*, Türk Psikologlar Derneği Yayınları, Ankara, 2010.
- Tarhan Nevzat, *Adrenalin Stresi Mutluluğa Dönüştürmek*, Timaş Yayınları, İstanbul, 2002.
- Thomas Li-Ping Tang-Monty L. Hammontree, The effects of hardiness, police stress, and life stress on police officers' illness and absenteeism. *Public Personnel Management*, Vol 21, No 4, 1992, 493-510.
- Tiritoğlu Esra, *Konaklama İşletmelerinde Stres Faktörlerinin İşgören Devir Hızına Etkisi Üzerine Bir Alan Araştırması*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya, 2006.
- Tutar Hasan, *Kriz ve Stres Ortamında Yönetim*, Hayat Yayıncılık, İstanbul, 2000.
- Tutar Hasan, *Kriz ve Stres Yönetimi*, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2011.
- Westman Mina and Etzion Dalia, The impact of vacation and job stress on burnout and absenteeism, *Psychology & Health*, Vol 16, No 5, 2001, 595-606.

Yadav Girijesh K., Nagle Yashwant K., Work alienation and occupational stress, *Social Science International*, Vol 28, No 2, 2012, 333-344.

Yılmaz Orhan, *Stresin Performans Üzerine Etkisi: 40ıncı Piyade Eğitim Alay Komutanlığı Lider Personeli Üzerinde Bir Araştırma*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta, 2006.

Zabojnik Jan, Centralized and Decentralized Decision Making in Organizations, *Journal of Labor Economics*, Vol 20, No 1, 2002.