

30692

T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
DAVRANIŞ BİLİMLERİ ANABİLİM DALI

**ÖZEL VE KAMU BANKALARINDA ÇALIŞAN ŞEF
KONUMUNDAKİ YÖNETİCİLERİN ÇALIŞMA ORTAMINDAN
KAYNAKLANAN STRES DÜZEYLERİNİN
KARŞILAŞTIRILMASINA YÖNELİK UYGULAMALI BİR
ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

SERPİL SOFUOĞLU
91 / 7828

Tez Danışmanı : Doç. Dr. MAHMUT PAKSOY

İSTANBUL- 1994

İÇİNDEKİLER

Sayfa No

ŞEKİLLER LİSTESİ.....	IV
TABLolar LİSTESİ.....	V
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM GENEL OLARAK STRES KAVRAMI

I. STRES KAVRAMI.....	3
A. STRESLE YAKINDAN İLGİLİ KAVRAMLAR.....	7
1. Kaygı.....	7
2. Engellenme.....	8
3. Çatışma.....	10
4. Endişe.....	11
B. STRESİN BELİRTİLERİ VE FİZYOLOJİSİ.....	12
1. Stresin Belirtileri.....	13
2. Stresin Fizyolojisi.....	14
C. STRES VE VERİMLİLİK.....	19

İKİNCİ BÖLÜM ÖRGÜTSEL STRES

I. BANKACILIK SEKTÖRÜNDE STRES.....	21
II. BAŞLICA STRES KAYNAKLARI.....	24
A. ÖRGÜTSEL STRES KAYNAKLARI.....	24
1. İşin Doğasından Kaynaklanan Stres Yapıcılar.....	24
2. Örgütsel Rolden Kaynaklanan Stres Yapıcılar.....	27
3. Örgütsel İlişkilerden Kaynaklanan Stres Yapıcılar.....	30
4. Örgüt Yapısından Kaynaklanan Stres Yapıcılar.....	33
5. Mesleki Gelişimden Kaynaklanan Stres Yapıcılar.....	33
6. İnsanlardan Sorumlu Olmaktan Kaynaklanan Stres Yapıcılar.....	34
B. BİREYSEL STRES KAYNAKLARI.....	35
1. Örgüt Dışı Sosyal Hayattan Kaynaklanan Stres Yapıcılar.....	35
2. Bireyin Kendinden Kaynaklanan Stres Yapıcılar.....	37

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
ÖZEL VE KAMU BANKALARINDA ÇALIŞAN ŞEF KONUMUNDAKİ
YÖNETİCİLERİN ÇALIŞMA ORTAMINDAN KAYNAKLANAN
STRES DÜZEYLERİNİN KARŞILAŞTIRILMASINA YÖNELİK BİR
ARAŞTIRMA

I. ARAŞTIRMANIN AMACI.....	44
II. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ.....	44
III. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ	45
A. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI.....	45
B. ÖRNEK KÜTLE.....	47
C. KULLANILAN ÖLÇÜM ARACI.....	53
D. ARAŞTIRMANIN UYGULANIŞI.....	54
E. KULLANILAN İSTATİSTİK TEKNİKLER.....	55
IV. BULGULAR VE YORUMLAR.....	55
A. ANKETTEKİ HER İFADE İÇİN CEVAP	
SEÇENEKLERİNİN SEÇİLME FREKANSLARI.....	55
B. ÖRGÜTSEL STRES KAYNAKLARINDAN ALINAN	
ORTALAMA PUANLAR.....	57
C. HER BİR DEMOGRAFİK DEĞİŞKENE GÖRE	
ÖRGÜTSEL STRES KAYNAKLARINDAN ALINAN	
ORTALAMA PUANLAR.....	58
D. HİPOTEZLERLE İLGİLİ KONTENJANS ANALİZİ	
VE X ² TESTİ SONUÇLARI.....	67
E. HİPOTEZLERLE İLGİLİ BULGULARIN	
DEĞERLENDİRİLMESİ.....	75
SONUÇ.....	79
ÖZET.....	83
YARARLANILAN KAYNAKLAR.....	86
EKLER	
Ek 1. Araştırmada Kullanılan Anket Formu Örneği	89
Ek 2. Anketlerin Uygulandığı Bankalar ve Bu	
Bankaların Şube Adları.....	93
Ek 3. Demografik Değişkenlere Göre Alınan	
Örgütsel Stres Kaynağı Puanları.....	100

ŞEKİLLER LİSTESİ

Sayfa No

Şekil 1. İşle İlgili Bazı Engellenme Faktörleri Karşısında Farklı Kişilik Yapılarının Gösterdiği Farklı Davranış Şekilleri.....	9
Şekil 2. Stres Anında Vücutta Oluşan Tepkilerin Ortaya Çıkma Yolu.....	15
Şekil 3. Selye'nin Genel Uyum Sendromu.....	16
Şekil 4. Stres ve Performans İlişkisi.....	19
Şekil 5. İşteki Stres Kaynakları ve Birey İçin Doğurduğu Sonuçlar.....	25



TABLolar LİSTESİ

Sayfa No

Tablo 1. Deneklerin Cinsiyetlerine Göre Dağılımları ve Yüzdeleri.....	49
Tablo 2. Deneklerin Yaş Gruplarına Göre Dağılımları ve Yüzdeleri.....	49
Tablo 3. Deneklerin Medeni Durumlarına Göre Dağılımları ve Yüzdeleri.....	50
Tablo 4. Deneklerin Eğitim Durumlarına Göre Dağılımları ve Yüzdeleri.....	50
Tablo 5. Deneklerin Çalıştıkları Bankaya Göre Dağılımları ve Yüzdeleri.....	51
Tablo 6. Deneklerin Görev Yaptıkları Servislere Göre Dağılımları ve Yüzdeleri.....	51
Tablo 7. Deneklerin Toplam Çalışma Sürelerine Göre Dağılımları ve Yüzdeleri.....	52
Tablo 8. Deneklerin Son Pozisyonlarındaki Toplam Çalışma Sürelerine Göre Dağılımları ve Yüzdeleri.....	52
Tablo 9. Cevap Seçeneklerinin Seçilme Frekansları.....	56
Tablo 10. Deneklerin Örgütsel Stres Kaynaklarından Elde Ettikleri Ortalama Puanlar.....	57
Tablo 11. Deneklerin Cinsiyetlerine Göre Örgütsel Stres Kaynaklarından Elde Ettikleri Ortalama Puanlar.....	59
Tablo 12. Deneklerin Yaş Gruplarına Göre Örgütsel Stres Kaynaklarından Elde Ettikleri Ortalama Puanlar.....	60
Tablo 13. Deneklerin Medeni Durumlarına Göre Örgütsel Stres Kaynaklarından Elde Ettikleri Ortalama Puanlar.....	61
Tablo 14. Deneklerin Eğitim Durumlarına Göre Örgütsel Stres Kaynaklarından Elde Ettikleri Ortalama Puanlar.....	62
Tablo 15. Deneklerin Çalıştıkları Bankaya Göre Örgütsel Stres Kaynaklarından Elde Ettikleri Ortalama Puanlar.....	63
Tablo 16. Deneklerin Görev Yaptıkları Servislere Göre Örgütsel Stres Kaynaklarından Elde Ettikleri Ortalama Puanları.....	64
Tablo 17. Deneklerin Toplam Çalışma Sürelerine Göre Örgütsel Stres Kaynaklarından Elde Ettikleri Ortalama Puanlar.....	65
Tablo 18. Deneklerin Son Pozisyonlarındaki Toplam Çalışma Sürelerine Göre Örgütsel Stres Kaynaklarından Elde Ettikleri Ortalama Puanlar.....	66
Tablo 19. Cinsiyet- Örgütsel Stres Kaynağı Puanları İlişkisi.....	68

Tablo 20. Yaş-Örgütsel Stres Kaynağı Puanları İlişkisi.....	69
Tablo 21. Medeni Durum-Örgütsel Stres Kaynağı Puanları İlişkisi.....	70
Tablo 22. Eğitim Durumu- Örgütsel Stres Kaynağı Puanları İlişkisi.....	71
Tablo 23. Çalışılan Banka- Örgütsel Stres Kaynağı Puanları İlişkisi.....	72
Tablo 24. Görevin Yapıldığı Servis- Örgütsel Stres Kaynağı Puanları İlişkisi.....	73
Tablo 25. Toplam Çalışma Süresi- Örgütsel Stres Kaynağı Puanları İlişkisi.....	74
Tablo 26. Son Pozisyonadaki Toplam Çalışma Süresi- Örgütsel Stres Kaynağı Puanları İlişkisi.....	75



GİRİŞ

Günümüz insanı, bütün yaşamı boyunca bir takım örgütlerin üyesi olmaktadır. Kimi zaman insanlar, örgütleri etkilemekte, kimi zaman da örgütlerin etkisi altında kalmaktadırlar. İşte bu denli, örgütlerle iç içe yaşayan insanların, örgüte bir şeyler kazandırması, dolayısıyla da bunlardan kendilerinin yararlanması, örgütle insan arasındaki ilişkilerin sağlıklı bir şekilde yürümesiyle mümkündür.

Örgütle insan arasındaki ilişkiler, her zaman iyi ve istenen düzeyde değildir. Gerek insanlardan, gerekse örgüt ortamından kaynaklanan olumsuzluklar, örgüt-insan ilişkilerinin sağlıklı bir şekilde yürümesini engeller. Örgüt ortamından kaynaklanıp, bireyleri dolayısıyla da örgütleri ve tüm toplumu etkileyen olumsuz faktörlerden biri de “stres”dir.

İnsanların davranışlarına ve giderek sağlıklarına olumsuz etkiler yapan stres, günümüzde, özellikle endüstrileşmiş toplumlarda en güncel ve önemli konulardan biridir.

İşletme adını verdiğimiz örgütlerde yaşanan stres “örgütsel stres” olarak adlandırılmaktadır. Örgütsel stres, işletmedeki örgüt yapısı, çalışanlar arasındaki ilişkiler, mesleki gelişim ve işin doğası gibi faktörlerden kaynaklanmaktadır. Çalışanların ve işletmelerin verimliliğini olumsuz yönde etkilemekte, işletmelerin kar oranlarını azaltmaktadır. Bu nedenle örgüt kuramcıları da stres konusuyla yakından ilgilenmekte ve bu konuda pek çok araştırma yapmaktadırlar.

Çalışmamızda örgütsel stres konusu ile ilgili olarak, örgütsel stresin fazlaca yaşandığı işletmelerden biri olan bankalar ele alınmıştır. Bankalarda şef konumundaki yöneticileri etkileyen örgütsel stres faktörleri ve bu faktörlerin şefleri etkileme derecesi üzerinde durulmuştur. Böylelikle çok geniş olan stres konusu, çalışmamızda “özel ve kamu bankalarında çalışan şef konumundaki yöneticilerin çalışma ortamından kaynaklanan stres düzeylerinin karşılaştırılmasına yönelik uygulamalı bir araştırma” başlığı altında ele alınarak sınırlandırılmıştır.

Çalışmamız üç bölüm halinde ele alınmıştır. Birinci bölüm giriş niteliğinde olup, stres konusuna kuramsal bir şekilde yaklaşmıştır. İkinci bölümde örgütsel stres kaynaklarına değinilmiş, üçüncü bölümde ise

araştırmamız tüm yönleriyle tanıtılmış ve istatistiksel hesaplamalardan elde edilen sonuçlara yer verilmiştir.

Birinci bölümde “genel olarak stres kavramı” başlığı altında kısaca, stresle ilgili yapılan çalışmalara değinilmiş, stres tanımları verilmiş, stresle yakından ilgili kayęı, engellenme, çatışma ve endişe kavramları ile stresin belirtileri ve fizyolojisi üzerinde durulmuştur. Stresin hastalıklarla olan ilişkisi “stresin fizyolojisi” başlığı altında ele alınmıştır. Stresin verimlilikle olan ilişkisi de, birinci bölümde ele alınan konulardan biridir.

“rgtsel stres” başlığı altında ele alınan ikinci bölümde, bankacılık sektöründe stres ve çalışmamızın odak noktasını oluşturan örgütsel stres kaynakları ele alınmıştır. Örgütsel stres kaynaklarının olumsuz etkisini azaltan ya da tam tersine çoğaltan bir öneme sahip, örgüt dışı sosyal hayattan ve bireyin kendinden kaynaklanan stres yapıcılar üzerinde de kısaca durulmuştur.

nc ve son bölümde ise, araştırmamızın amacına, hipotezlerine ve metodolojisine yer verilmiştir. Anket yöntemiyle şeflerden elde edilen veriler istatistiki yöntemlerle değerlendirilmiş ve araştırmamızın başında ileri sürülen hipotezler test edilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

GENEL OLARAK STRES KAVRAMI

1. STRES KAVRAMI

“Stres sözcüğü latince *estricia* fiilinden türetilmiştir. Sözlüklerde fiil olarak, baskı yapmak, bastırmak, germek, önem vermek, yüklemek, zorlamak ; isim olarak baskı, basınç, gerilim, güç, kuvvet, önlem, şiddet, vurgu, yük, zarar, zor karşılığı kullanılmaktadır.” (1)

Çoğunlukla tıp alanında kullanılan stres sözcüğünün başka alanlarda ve bilim dallarında da kullanım yeri vardır. Tıp alanında stres sözcüğü ilk kez XIX. yüzyılın ikinci yarısında ünlü fransız fizyolojisti **Claude Bernard** tarafından kullanılmış ve “organizmanın dengesini bozan uyaranlar” olarak tanımlanmıştır . (2)

Amerikalı fizyolog **Walter B. Cannon** ise 1909 yılında, organizmanın stres yapıcılar karşısında gösterdiği tepkileri ele almış ve bu tepkileri “savaş veya kaç” deyimiyle belirtmiştir. **Cannon**’un savaş veya kaç şeklinde ifade ettiği tepkiler, organizmanın dengesini bozma tehlikesi gösteren dış koşula karşı otonom sinir sisteminden yöneltilen tepkilerdir. (3)

Cannon’ un gözlemleri pek çok araştırmacıyı stres konusunda inceleme yapmaya teşvik etmiş, stresle çeşitli değişkenler arasında bağlantılar aranmıştır.

Stresin kişilik özellikleri ile olan ilişkisi üzerinde duran **Roy Grinker** ve **John Spiegel** adlı iki Amerikalı psikiyatrist, bu konudaki ilk araştırmalarını İkinci Dünya Savaşı sırasında yapmışlardır. İkinci Dünya Savaşı’nda Avrupa cephesinde çalışan pilotların stres düzeylerini incelemişler ve bu pilotlardan stres düzeyleri yüksek olanların geçmişteki birikimleri ile kişilik özelliklerini gözlemlemişlerdir. Araştırmalarından elde ettikleri sonuçlara göre stresten etkilenen kişilerde stresin ortaya çıkardığı

(1) George Morgan, **İşte ve Yaşamda Stresi Yenmenin Yolları**, çev. Şebnem Çağla (İstanbul : Ruh Bilim Yay., 1993), s. 16.

(2) Morgan, a.g.e., s. 17.

(3) Acar Baltaş ve Zuhâl Baltaş, **Stres ve Başa Çıkma Yolları**, 4.b.(İstanbul : Remzi Kitabevi, 1987), s. 24.

rahatsızlıklar, kişisel özelliklere göre herkesde farklı farklı olmuştur. (4)

Stres kavramına “biyolojik stres” kavramı ile yeni bir boyut getiren **Hans Selye** çalışmalarını **Cannon**’un “savaş veya kaç” kuramı üzerine kurmuştur. Kuramın gelişmesinde hayvanlar üzerinde yaptığı laboratuvar çalışmalarının büyük etkisi vardır. **Selye** 1950’li yıllarda stresi, “organizmaya zarar veren uyaran” olarak tanımlarken, daha sonraları yaptığı çalışmalarla stresin uyaran değil de, uyarana karşı bedende verilen bir cevap, bir tepki olduğu sonucuna vararak, stresi “bünyenin baskı ve isteklere karşı gösterdiği belirgin olmayan tepki” biçiminde tanımlamıştır.(5)

Başta **Selye** olmak üzere stres alanında araştırma ve çalışma yapan tüm araştırmacılar stres kavramına önce “organizmaya zarar veren etken” daha sonra, “dış ve iç ortamdan kaynaklanan zararlı etkenlerin organizmada yarattığı değişiklik” olarak yaklaşmışlardır. Günümüzde ikinci yaklaşım biçimi daha çok benimsenmektedir.

Selye ile birlikte stresle ilgili araştırma ve çalışmalar yapan **Richard S. Lazarus** stres kavramına psikolojik bir boyut getirmiştir. Psikolojik stresi tanımlayan en yaygın ve kapsamlı yaklaşım **Lazarus**’un stres modelidir. **Lazarus**’a göre “bir kişinin bir olay sırasındaki stres tepkileri, o olayın yapısı ve ona ilişkin beklentilerle ilgili kişinin motivleri ve kişilik özellikleri arasında cereyan eden bir süreçtir.” (6)

Günümüze kadar yapılan ve halen de devam eden stresle ilgili araştırma ve çalışmalarda stres konusuna fizyolojik, psikolojik, sosyolojik ve örgütsel olmak üzere çeşitli açılardan yaklaşılmış ve konuyu ele alan her araştırmacıya göre birbirinden farklılıklar gösteren ya da benzer, birbirini tamamlar nitelikte tanımlar yapılmıştır. Stresle ilgili yapılan bu tanımlardan birkaçı şöyledir :

“Stres gerilim yaratan bir güçtür. Bu güç nesne üzerine uygulandığında, nesnenin deformasyonuna yol açar. Bu anlamda söz konusu olan bir dış uyarıcı, herhangi bir dış etkindir (fiziki etken ; gürültü, sıcak,

(4) İnci Artan, **Örgütsel Stres Kaynakları ve Yöneticiler Üzerinde Bir Uygulama** (İstanbul : Özgün Matbaası, 1986), ss. 42-43.

(5) Hans Selye, **Stress Without Distress** (New York : J. B. Lippincott Inc., 1974), s. 21.

(6) Can İkizler, **Sporda Başarının Psikolojisi** (İstanbul :Alfa Basım Yayım, 1993), s. 61.

soğuk... ya da psikolojik etken ; ölüm, işini kaybetme).” (7)

“Stres, bir ferдин duygularında , düşünce süreçlerinde veya fiziki şartlarında, ferдин çevresi ile başedebilme gücünü tehdit eden bir gerilim durumudur.” (8)

“Yaşamın bir özelliği olan değişim, canlılarda çeşitli baskılara neden olur. İşte bu iç ve dış baskıların toplamı stres olarak ortaya çıkar.” (9)

“Stres, bireysel farklılıklara göre biçimlenen bir olay ya da durum ile kişi arasındaki etkileşimin sonucudur.” (10)

“Stres, bireysel farklar ve/veya psikolojik süreçler yoluyla gösterilen uyumsal bir davranım olup, kişi üzerinde aşırı psikolojik ve/veya fiziksel baskılar yapan herhangi bir dış (çevresel) hareket, durum veya olayın organizmaya yansıyan sonucudur.” (11)

Tüm bu tanımlardan yola çıkarak biz de stresi “birey üzerinde baskı yapan, heyecan, rahatsızlık uyandıran, şaşırtan, korkutan iç ya da dış etkenlere karşı vücudun verdiği psikolojik ve/veya fizyolojik tepkilerdir” şeklinde tanımlayabiliriz.

Birey, günlük yaşamı içerisinde strese neden olan pek çok şeyle karşılaşabilir. Yukarıdaki tanımlarda da görüleceği üzere, stres faktörlerinin olumsuz etkileri söz konusudur. Ancak bu faktörlerin bir bölümü de başarı için gerekli olan dinamizmin ve gelişmenin sebebidir. (12)

(7) Jean B. Stora, **Stres**, çev. Ayşen Kalın (İstanbul : İletişim Yay., 1992), s. 12.

(8) Keith Davis, **İşletmede İnsan Davranışı**, çev. Kemal Tosun (İstanbul : İ.Ü. İşletme Fak. Yay., 1982), s. 566.

(9) Geneive Carpenter, “Stress in Organizational and Personnel Life”, **Personnel Executive** (January, 1983), s. 34.

(10) Jale Akmel, “Turizm Sektöründe Stres Kavramı”, **Marmara Üniv.İkt. ve İd. Bil. Fak. Dergisi**, No. 1-2 (Ocak, 1992), s. 102. Aktarılan eser James H. Donnelly, **Fundamentals of Management** (Texas : Business Publications Inc., 1984), s. 17.

(11) M. John Ivanchevich, L. James Gibson, M. James Donnelly Jr. **Organizations** , 4.b. (Texas Business Publications Inc., 1982), s. 147.

(12) Acar Baltaş, “Stresle Başa çıkılabilir”, **Karizma**, No. 31 (Kasım, 1986), s. 25.

Sürekli değişme ve gelişim içinde olan dünyada canlıların bu yeniliklere uyum sağlamaları zorunlu olmaktadır. Bu uyumu gösteremeyen bireylerde stresin zararlı diye nitelendirebileceğimiz etkilerini görebilmek mümkündür.

1974 yılında Selye, belirli ölçüler içinde olumlu ve yararlı olan ve uyumun sürdürülmesine yarayan stresi belirten, olumlu stres (eustress) olarak adlandırdığı yeni bir stres kavramı ortaya atmıştır. Selye'ye göre belirli ölçüler içinde stres, organizmanın çalışması, davranışta bulunması, gelişmesi için gereklidir. (13)

İyi ya da olumlu sonuçlar yaratan olumlu stres, kaygı yerine, zor bir amaca ulaşmaktan olumlu bir uyarılma aldığımız, içsel doyum hissettiğimiz bir durumdur. Başarı, sevinç ve kazanmanın stresidir. Olumlu stres, yaratıcı ve etkin bir yaşam için zorunludur. (14)

Bireyin fizyolojik ve psikolojik yapısında zararlı etkenlere sebep olan kötü stresi ise, Selye olumsuz stres (distress) olarak tanımlamıştır. Olumsuz stres, güvenlik ve yeterlik duygularının yitilmesi durumunda ortaya çıkar. Çaresizlik, ümitsizlik ve hayal kırıklığı, stresi olumsuz strese çevirmektedir. (15)

Sonuçları olumlu ya da olumsuz olarak yaşanan strese neden olan faktörlere “stres yapıcılar (stresör)” adı verilmektedir. Mekanik kaynaklar, mikroorganizmalar, vücut salgıları, fiziksel, psikolojik ve sosyal kayıplar ve değişiklikler birer stres yapıcı rolü oynayabilir. Stres yapıcılar bilindiğinde normal uyum reaksiyonu gelişmekte ve birey daha kısa zamanda normal fonksiyonlarına dönmektedir. Ama stres kaynağı belirsiz, tanımlanmamış, birden fazla ya da uzun süreli olursa gerginlik ve stres kalıcı bir hal almaktadır. (16)

Kısaca bir kaç yönüyle anlatılmaya çalışıldığı gibi stres, yaşamın kaçınılmaz bir bölümünü oluşturan, her zaman ve her yerde karşımıza çıkan

(13) Hans Selye, **The Stress of Life**, 2.b. (New York : Mc Graw Hill Book Co., 1978), s. 25.

(14) Nursel Telman ve Sevinç Köse, “Stres”, “Endüstri ve Örgüt Psikolojisi Ders Notları”, der. Nuri Bilgin (Teksir, Edebiyat Fak., 1992), s. 189.

(15) Karl Albrecht, **Gerilim ve Yönetici**, çev. Kemal Tosun ve diğerleri (İstanbul : İ.Ü. İşletme Fak. Yay., 1988), s. 72.

(16) Veliye Yurt, “Stres”, **Türk Hemşireler Dergisi**, Cilt 26, No.4 (Nisan, 1986), s. 9.

bir olgudur. (17) O halde, yapılması gereken stresten kaçmak değil, stres tepkilerini ve bunlara yol açan koşulları kontrol altına almayı öğrenmektir. (18) Ancak o zaman kaçınılmaz olan stresle yaşamak bireyler için çok daha kolay olacaktır.

A. STRESLE YAKINDAN İLGİLİ KAVRAMLAR

Stres kavramı ile yakından ilgili ve çoğu zaman da onunla karıştırılan kavramlar söz konusudur. Bunlar arasında stresle en ilgili olanlar ; kaygı, çatışma, engellenme ve endişe kavramlarıdır.

1. Kaygı

Kaygı, yaklaşmakta olduğu sanılan bir tehlikeden tedirginlik duyma (19), nedeni açık olmayan ya da doyurulamayan güdülerden dolayı korku ya da sıkıntı içinde olmadır. (20)

Erich Fromm'a göre kaygının kaynağında insanın çaresizliği ve çevreye karşı yabancılaşması bulunmaktadır. **Fromm**, insanın yalnız kalma sonucu kaygı duyduğunu belirtmiştir. (21)

Mc Dougall ise kaygıyı bilinmeyen geleceğin yarattığı bir duygulanım durumu olarak tanımlamıştır. Ancak **Mc Dougall** bilinmeyen geleceğin içinde, neşe, sevinç ve umudun da olabileceğini kabul ettiğinden, kaygıyı, sadece elem veren bir duygulanım durumu olarak görmemiştir. (22)

Spielberger, öteki araştırmacılardan farklı olarak iki tür kaygı tanımlamıştır. Bunlar, “durumluk kaygı” ve “sürekli kaygı”dır. (23) Durumluk kaygı, kişinin içinde bulunduğu durumu, yaşadığı şartları tehdit

(17) Besim Baykal, “Stres : Yöneticilerin Ortak Sorunu”, **Banka ve Ekonomik Yorumlar**, Yıl : 19, No. 12 (Aralık, 1982), s. 54.

(18) Donald. H. Weiss, **Stres Kontrolü**, çev. Doğan Şahiner (İstanbul :Rota Yayın, 1993), s. 8.

(19) O.A Gürün, **Psikoloji Sözlüğü** (İstanbul : İnkılap Kitabevi, 1991) s. 84.

(20) İ.Ethem Başaran, **Yönetimde İnsan İlişkileri** (Ankara : Kadioğlu Matbaası, 1992), s. 237.

(21) Özcan Köknel, **Zorlanan İnsan** (İstanbul: Altın Kitaplar Yayınevi, 1987), s. 140.

(22) A.e.

(23) Morgan, a.g.e., s. 34.

eden, tehlike yaratan biçimde algılamasından, yorumlamasından kaynaklanır. Çevre unsurlarının yarattığı stres koşulları şiddetli olduğu zaman, durumluk kaygı seviyesinde yükselme olur. Bu koşullar ortadan kalktıktan sonra durumluk kaygı seviyesi düşer. (24) Sürekli kaygı ise kişiye ait bir özellik olarak, kişinin kaygılı halinin sürekli devam etmesidir. Sürekli kaygı hali çeşitli durumlarda daha fazla hissedilmekle beraber hayatın bütününe kapsar.

“Kaygıyı doğuran ne tek başına gizemlilik, ne de tek başına tehlike. Bu iki olgunun birbirine bağlanmasıdır.” (25) Belirli bir ortamda kendini güven altında ve huzurlu hisseden bireyde ise korku ya da kaygı olmamaktadır. (26) Oysa bu güven ve huzurun olmadığı, aksine stres altında bulunan bireyler üzerinde yapılan araştırmalar göstermiştir ki, strese bağlı olarak kaygı düzeyi de yükselmektedir.

Kaygı düzeyinin yükselmesi organizmanın öteki alanlarına, yapılarına ve işlevlerine yansır. Kan basıncı yükselir, kalp vuruş sayısı artar, iç salgı bezlerinin işlevi aksar. (27) Kaygı içindeki bir kişinin dış görünüşü ; bir türlü seçimini yapamamış, umutsuz, panik halinde, yardıma ihtiyacı olan bir haldedir.

2. Engellenme

“Ulaşmak istediğimiz belirli bir amaca varmamız veya bir gereksinmemizin giderilmesi önlendiği zaman ortaya çıkan olumsuz duruma engellenme adı verilir.”(28)

İnsanı kendisi için önemli olan bir amaca ulaşmaktan alıkoyan herhangi bir engellenme kaynağı, ferdin içinde ve çevresinde bulunabilir, tek veya birlikte engellenmeye yol açabilir.

Engellenme sonucu insan vücudunda bedensel ve ruhsal bir gerginlik

(24) Necla Öner, “Türkçeye Uyarlanmış Bir Kaygı Envanterinin Geçerlik Denemesi”, **Psikoloji Dergisi**, Cilt 1, No.1 (Mart, 1978), s. 12.

(25) Melih Cevdet Anday, “Kaygı, Korku”, **Cumhuriyet**, 2 Ağustos 1991, s.2.

(26) Doğan Cüceloğlu, **İnsan ve Davranışı**, 2.b. (İstanbul : Remzi Kitabevi, s. 277.

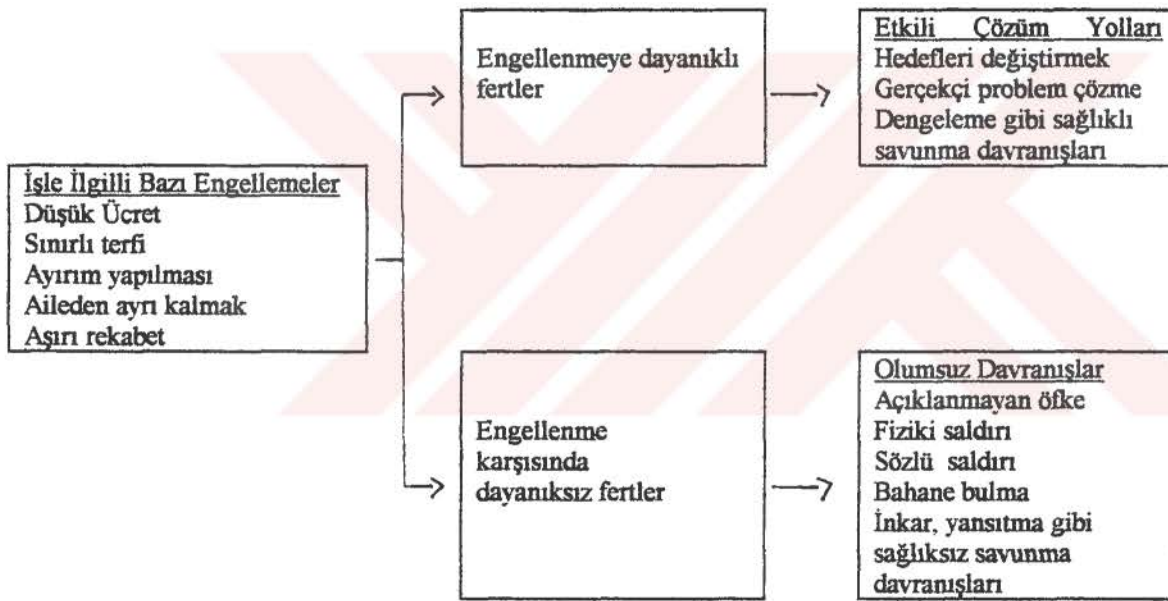
(27) Morgan, a.g.e., s. 33.

(28) Cüceloğlu, a.g.e., s. 279.

yaşanır. (29) Bu gerginlik sonucunda engellenmeye karşı gösterilen tepkinin en yaygın şeklinin, saldırganlık olduğu konusundaki görüşler ağır basmaktadır. (30) Saldırganlık, içe ve dışa dönük olabilir. Dışa dönük saldırganlık, engellenme kaynağına veya herhangi bir kişiye ya da nesneye yönlendirilebilir. Kendini cezalandırmak gibi davranışlar ise içe dönük saldırganlığın göstergelerindendir.

Örgüt ortamında da bireyler çok çeşitli engellemelerle karşılaşır. Bu durumda bireylerde ; işe devamsızlık, sürekli şikayet, iş arkadaşları veya üstlerle normal olmayan tartışmalar gibi iş performansını düşüren davranışlar ile mide ülseri ve kalp bozukluklarına yol açacak kadar önemli tepkiler, engellenme sonucu gelişebilir. (31)

Engellenmenin bu tür olumsuz sonuçlara sebep olması, bireylerin engellenme karşısında gösterdiği tepkilerle ilgilidir.



Şekil 1- İşle ilgili Bazı Engellenme Faktörleri Karşısında Farklı Kişilik Yapılarının Gösterdiği Farklı Davranış Şekilleri

Kaynak : Kaldırımcı, a.g.e., s. 72.

(29) Özcan Köknel, **Kişilik**, 7.b. (İstanbul : Altın Kitaplar Yayınevi, 1986), s. 210.

(30) Nurettin Kaldırımcı, "Örgütsel Davranış Açısından Stres", **Erciyes Üniv. İkt. ve İd. Bil. Fak. Dergisi**, No.5 (Aralık, 1983), s. 71.

(31) A.e.

Engelleri ortadan kaldırmaya yönelik çaba sarfetmek, bu mümkün değilse yeni amaçlar tespit etmek şeklindeki davranışlar, engellenmenin doğurduğu sonuçların daha az yaşanmasını sağlayacaktır.

Örgüt ortamında engellenmeye sebep olabilecek bazı faktörler ve bu engellenme faktörlerinden kurtulmak için farklı kişilik yapısındaki bireylerin başvuracağı davranış şekillerinin neler olabileceği **Şekil 1**'de görülmektedir.

3. Çatışma

Çatışma gerek bireylerin kendi içlerinde, gerekse örgüt içinde bireylerarası ilişkilerde her zaman için varlığını sürdüren bir olgudur.

Bireysel düzeyde çatışma, birbiriyle uyuşmayan iki veya daha fazla güdünün bireyi aynı anda etkilediği zamanlarda kendini gösterir. (32) Birbirine zıt davranışlara güdülenen insan, bu davranışlardan birini tercih edemediğinde veya tercih etmek zorunda kaldığında sıkıntı, gerilim ya da stres içine düşer.

Bireyi stres içine düşüren bireysel düzeydeki çatışmalar üç grupta ele alınabilir.

a. Yaklaşma- Yaklaşma Çatışması

Bireyin üzerinde en fazla etkiye sahip olan bu çatışma türünde birey birbirini engelleyen iki cazip amaçtan birine karar vermede zorlanarak çatışmaya düşer.

b. Kaçınma-Kaçınma Çatışması

Birey, sonuçlarının olumsuz olduğu iki amaçtan birine karar vermek zorunda kaldığında, bu tip bir çatışmaya düşer.

c. Yaklaşma-Kaçınma Çatışması

Bireyin, haz veren-elem veren, hoş giden-hoşa gitmeyen davranış kalıpları arasında seçim yapma zorunluluğu bu tür çatışmaya yol açar.

Örgüt içindeki çatışma **March** ve **Simon**'a göre ; standart karar verme mekanizmalarında bir bozulma ve bunun sonucunda birey ya da

(32) Cüceloğlu, a.g.e., s. 282.

grubun bir eylem seçeneğini seçmekte güçlüğe uğraması ile meydana gelir. (33) Örgütün hedefleri konusunda ya da bireylere yüklenilen rollerle ilgili olarak örgüt içinde yaşanan çatışmalar, çalışanların kaygı ve endişe duymalarına, stres içine düşmelerine sebep olmaktadır.

Modern yönetim anlayışı çerçevesinde, bir organizasyonda çatışmalar kaçınılmaz olarak görülmekte ve bunları tamamen ortadan kaldırmanın mümkün olmadığı düşünülmektedir. (34) Bu durumda, çatışmaya olumsuz bir tutumla yaklaşmak yerine, onu amaçlara ulaşmada ve işgören-örgüt işbirliğini sağlamada etkili bir araç olarak kullanmak, olumlu sonuçları da beraberinde getirecektir. (35)

Olumsuz tarafları bir yana, daha iyi fikirlerin ortaya çıkabileceği, uzun vadeli problemlerle uğraşılabilceği, örgüte bağlılığı ve yaratıcılığı artırabileceği, işgörenlerin kendi kapasitelerini çözmelerine yardımcı olabileceği gibi faydalar, çatışmanın fonksiyonel sonuçları olarak kabul edilirse daha iyi bir örgüt iklimi yaratılabilecektir.

4. Endişe

“Endişe içeriği belli olmayan, fakat sezilen tehlikeye karşı gösterilen tepkidir.” (36)

Tanımdan da anlaşılacağı üzere endişe, daha önce anlatılan kaygı kavramına oldukça benzemektedir. Ancak, endişe kaygıdan derece olarak ayrılır. Herkes bir dereceye kadar endişelidir, fakat endişe kaygıya oranla daha özgün sorunlarla ilgilidir. Daha az sürekli ve neden olan etmen ortadan kalktığında endişe de yok olur. (37)

(33) Yücel Ertekin, **Yönetim Psikolojisi** (Ankara: Sevinç Matbaası , 1982), s. 473.

(34) Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği** (İstanbul : İ.Ü. İşletme. Fak. Yay., 1989), s. 327.

(35) Süleyman Türkel, “Yönetimde Çağdaş Davranışçı Yaklaşım ve Örgütsel Davranış”, **Erciyes Üniv. İkt. ve İd. Bil. Fak. Dergisi**, Cilt 2, No.3 (Aralık, 1982), s. 57.

(36) Jere A. Yates, **Gerilim Altındaki Yönetici**, çev.Fatoş Dilber (İstanbul : İlgı Yay., 1985), s. 103.

(37) Selami Erzurumlu, “Örgütsel Stres Kaynakları”, (Yüksek Lisans Tezi, İ.T.Ü. Sos. Bil. Enst., 1994), s. 18. Aktarılan Eser, Shaffer L. F., **Psychology of Adjustment** (New York : Houghton Mifflin Co., 1960), s. 267.

Başarı veya başarısızlık, meslekteki gelişmeler, muhtemel hastalıklar gibi hemen hemen her şey hakkındaki kişisel kaygılar endişenin kaynağını oluşturur.

İşle ilgili olarak endişe yaratılabilecek konular arasında ise ; yönetimdeki sık değişikliğin neden olduğu kararsızlık, değişken ekonomik şartlar, rekabet, görevlerin belirsizliği, yapılan işin beğenilmemesi ve meslektaşlardan kopukluk sayılabilir.

Kaynağı ne olursa olsun endişenin bir stres belirtisi olduğu söylenebilir. (38) Stres durumunda olduğu gibi endişe halinde de titreme, terleme ve kalbin hızlı çarpması şeklindeki belirtiler kendini gösterir. (39)

B. STRESİN BELİRTİLERİ VE FİZYOLOJİSİ

Stres altındayken, stresin belirtisi olarak her bireyin ya davranışlarında ya düşüncelerinde ya da duygularında, veya bunların tümünde birden bir değişim söz konusu olur. Meydana gelen bu değişimler bireyden bireye, hatta zaman içinde aynı kişide bile farklılıklar gösterir.

Stres durumunda, bireylerin bedenleri stresin belirtisi olarak bir takım uyarı işaretleri vermeye başlar. Stres altındaki insanlar genel olarak daha kolay sinirlenir ve oldukça önemsiz olaylarda bile çok sert tepki gösterirler. Uyku düzenleri değişir, daha fazla içki ve sigara kullanırlar. Hayattan daha az zevk alırlar, devamlı olarak kuşku duyarlar, kendi işlerini olduğu kadar başkalarının işlerini de kontrol ederler. Stres düzeyleri yükseldikçe hafızaları zayıflar ve konsantrasyonları kaybolur. Aynı zamanda yüksek tansiyondan ileri gelen baş ağrıları, hazımsızlık ve kolit gibi psikosomatik hastalıkları yaşarlar.

Strese maruz kalındığında bir çok insanın, özellikle belli bir organı etkilenir (40) ve öncelikle bu organla ilgili psikolojik ya da fizyolojik rahatsızlıklar, hastalıklar yaşanır.

(38) Yates, a.g.e., s. 103.

(39) Karen Horney, **Çağımızın Tedirgin İnsanı**, çev. A.Yörükcan (İstanbul : Tur Yay., 1980), s. 52.

(40) Donald Norfolk, **İş Hayatında Stres**, çev. Leyla Serdaroglu (İstanbul : Form Yayınları, 1989), s. 29.

Çalışmamızda stres belirtileri daha belirgin bir anlatım için, gruplara ayrılarak ele alınmıştır.

1. Stresin Belirtileri

Stresin belirtileri ; öznel, davranışsal, düşünsel, fizyolojik, ve örgütsel olmak beş ayrı grupta ele alınabilir. (41)

a. Öznel Belirtiler

Kişiye ait olan ve hemen herkeste ayrı, kendine has türlerde ortaya çıkan öznel belirtiler ; kaygı, duygusuzluk, depresyon, aşırı duyarlık, kendine saygının azalması, yalnızlık, doyumsuzluk, saldırganlık, can sıkıntısı, yorgunluk, sinirlilik, belirsizliğe karşı hoşgörüsüz olma, dikkatsiz olma şeklinde sayılabilir.

b. Davranışsal Belirtiler

Davranışsal belirtiler arasında kaza yapma eğilimi, aşırı ilaç, içki ve sigara tüketimi, titremeler, yerinde duramama, görünüm ve davranışlarda ani değişiklikler, sinirli kahkahalar, uygun olmayan şakalar yapma, konuşmanın bozulması sayılabilir.

c. Düşünsel Belirtiler

Kişinin kavradığı ve kafasında oluşturduğu pek çok bilginin ortaya çıkardığı rahatsızlıklar düşünsel düzeydeki stres belirtilerini oluşturur. Bu durumda ortaya çıkan sonuçlar ; karar verememe, yoğunlaşamama, unutkanlık, saplantılı düşünceler, olumsuzluk, kimseye güvenmeme, eleştiriye duyarlılık, geri çekilme, içine kapanma ve haksız eleştiriler sayılabilir.

d. Fizyolojik Belirtiler

Stres belirtileri içinde en iyi biçimde fiziksel belirtiler tanınır. Bunlar arasında kalp atışı ve kan basıncında artış, kan glikoz düzeyinde artış, ağız kuruluğu, terleme, nefes alma zorluğu, sıcak-soğuk basmaları, uykusuzluk, baş ağrısı, ülser, kalp rahatsızlıkları, tikler, kabızlık, ishal, kireçlenme ve

(41) Sevinç Köse, “Endüstri Alanında Stres Yaratan Öğeler”, III.Ulusal Psikoloji Kongresi Bilimsel Çalışmaları, İstanbul, 13-15 Eylül 1984, S. 316. ve Nursel Telman-Sevinç Köse, a.g.e., ss. 193-194.

kanser fizyolojik stres belirtileri olarak sayılabilir.

e. Örgütsel Belirtiler

Çalışma hayatında işe ait bir takım temel ihtiyaçları (ücret, sorumluluk, yetki, terfi, iyi iş ilişkileri, vb. gibi) yetersiz karşılanan veya karşılanmayan bireylerde, en başta iş tatminsizliği olmak üzere, moral bozukluğu veya bir takım psikolojik rahatsızlıklar ortaya çıkar. (42) Bu durum bireylerin, örgütte stres içinde bulunmalarına sebep olan en temel durumlardan biridir. Bireylerin stres içinde olduklarına ilişkin örgüt içinde gösterdikleri belirtiler ise ; işe devamsızlık ya da geç gelme, kötü çalışma ilişkileri, düşük verimlilik, yüksek kaza, sorumsuzluk, arkadaşlara ve göreve ilgisizlik, yaratıcılığın yitirilmesi, olumsuz bir örgüt iklimi, iş doyumsuzluğu, işte zıtlasmalar, boşa zaman harcama, bilgiyi engelleme ve “kitaba uygun” işler şeklinde sıralanabilir.

2. Stresin Fizyolojisi

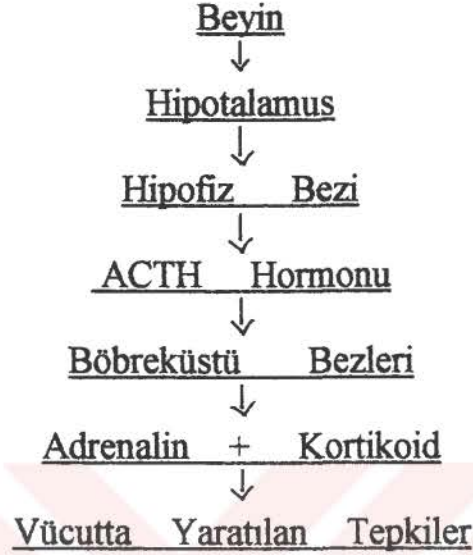
Strese maruz kalındığında, stresin etkisi olarak her bireyin bedeninde hem psikolojik hem de hem de fizyolojik düzeyde bir takım değişiklikler olduğunu daha önceki açıklamalarımızda belirtmiştik. Bireylerin kişilik yapılarına, bulundukları ortama vb. gibi değişkenlere beğli olarak psikolojik değişiklikler her bireyde farklılıklar gösterirken, fiizyolojik değişikliklerin işleyiş mekanizması aynıdır.

Organizma stresle karşılaştığında otonom sinir sisteminin iki temel bölümünden biri olan sempatik sinir sistemi vücutta bütünüyle etkili olmaya başlar ve bezlerin hormon salgılamasını harekete geçirir. Beynin hipotalamus adı verilen ufak bölümü, beynin hemen yanında yer alan hipofiz salgı bezini uyarır. Bu bez de ACTH (adrenokortikotropik) hormonunu kan dolaşımı içine salar. ACTH hormonu böbreklerin hemen üstünde bulunan böbreküstü bezlerine ulaştığında, onlarda karakteristik bir tepkiye neden olur. Böbreküstü bezlerinin adrenalin adı verilen salgıları, kortikoid adı verilen hormon grubu ile birlikte kana karışır. Bu hormon grubu özellikle adrenalin, vücudumuzda oldukça heyecanlı bir durum yaşanmasına neden olur. Kan dolaşımı ortak bir haberleşme ve ulaşım sistemi olduğundan, kimyasal gerilim maddelerini vücudun her bir hücresine sekiz saniyeden daha kısa bir süre içinde ulaştırır. Emirler sinir sisteminin

(42) Erol Eren, **Yönetim Psikolojisi**, 2.b. (İstanbul : İ.Ü. İşletme Fak. Yay., 1984), s. 185.

bulunduğu yol üzerinde ilerleyerek, faaliyetlerini artırmaları için kalp, ciğer ve adaleleri alarma geçirir. (43)

Stres esnasında vücutta oluşan fizyolojik değişikliklerin izlediği sıra, özetle **Şekil 2'** deki gibidir.



Şekil 2- Stres Anında Vücutta Oluşan Tepkilerin Ortaya Çıkma Yolu

Organizma, stres nedeniyle vücutta meydana gelen değişikliklerden dolayı bir uyum gösterme çabası içine girer. Bozulan dengenin yeniden düzelmesi bu değişime gösterilen uyumun başarısı ile mümkün olacaktır.

Hans Selye “ stresler karşısında bireyin çok uyumlu bir değişim aşamasından geçtiğini” belirterek, buna “genel uyum sendromu (GAS)” adını vermiştir. Genel uyum sendromu üç aşamadan meydana gelmektedir. Bunlar ; alarm aşaması, direnç aşaması ve tükenme aşamasıdır. (44)

a. Alarm Aşaması

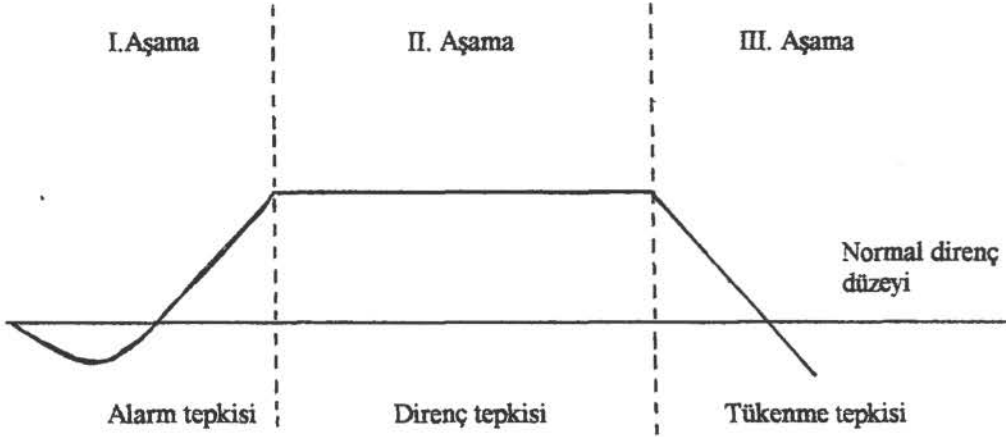
Genel uyum sendromunun birinci aşaması olan alarm aşamasında stresin ilk belirtileri görülmektedir.

Kısa süreli olan alarm aşamasında organizmanın, aşırı bir şekilde kendini savunma eğilimi içine girdiği görülür. (45)Alarm aşamasında yoğun

(43) Albrecht, a.g.e., ss. 62-63.

(44) Selye, *The Stress of Life*, s. 38.

(45) İkizler, a.g.e., s. 60.



Şekil 3- Selye'nin Genel Uyum Sendromu

bir baskı altında (yaralanma veya kişisel güvencin yitilmesi gibi) otonom sinir sisteminin bir parçası olan sempatik sinir sistemi harekete geçecektir. Sempatik sinir sisteminin harekete geçmesi ile vücut savaşacak veya kaçacak bir donanıma girmiş olur. Bu anda kaslar kanla dolar, el ve ayak parmakları soğur. Çünkü el ve ayaklarda bulunan ince kan damarlarındaki kan, damarların daralması ve kanın kaslara dolmasıyla çekilmiştir. Bu nedenle kan basıncı artar. Karaciğerde depo edilmiş olan glikojen, beyin ve damarların gereksinmesi olan glikoza çevrilir. Soluk alma hızlanır ve yoğunlaşır. Böylece kandaki oksijen oranı artarak, beyin ve kasların glikozu yakalayabilmeleri sağlanır. Kalp atışlarının hızlı ve yoğun biçimde olması, vücudun gereksinme duyduğu yerlere bol miktarda kan gitmesini sağlar. Kanın vücut içindeki dağılımı değişmiş, böylece mide ve barsaklardaki kan azalarak, gereksinme duyulan yerlere aktarılmıştır. Stresli durumlarda hazım güçlüğü çekmenin bir nedeni de budur. Beyin, dikkatinin büyük bir kısmını şiddetli fiziksel hareket için hazırlamaya yöneltmiştir. Bir panik durumunda etkin biçimde düşünemeyişimizin nedenlerinden biri de budur. (46) Yaralanma tehlikesi ihtimaline karşın kan pıhtılaşması mekanizması harekete geçer. Daha fazla ışık alarak algıyı artırmak için gözbebekleri büyür, bütün duyular artar. (47) Stres yaratıcı etkenin çok güçlü olması halinde bu aşamada ölüm olayı da gerçekleşebilmektedir.

b. Direnç Aşaması

Direnç aşamasında vücut kendinde meydana gelen hasarı tamir

(46) Selye, **Stress Without Distress**, s. 8.

(47) Ahmet Barlas, "Stres Nedir", **Hava Kuvvetleri Dergisi**, Yıl : 64, No. 297 (Haziran, 1987), s. 70.

etmeye ve denge durumu olan homoestasis'e ulaşmaya çabalar. (48) Bu aşamada organizma uzun süre varlığını koruyabilmekte, vücudun direnci artmaktadır.

Direnç aşamasında, alarm aşamasındaki belirtilere ek olarak ya da onlardan ayrı olarak bedensel belirtiler ve yakınmalar görülür. En sık rastlanılan belirti ve yakınmalar şunlardır : "Ağızda ve boğazda kuruluk, bitkinlik, iştahsızlık, zayıflama, çok yemek yeme, baş ağrısı, baş dönmesi, boyunda, ensede, sırtta ağrı, kasılma ve eklem ağrıları, ellerde, ayaklarda, tüm bedende terleme, uykusuzluk, aşırı uyku, düzensiz uyku, uykuda dış gıcırdatma, korkulu rüya görme, mide ve barsak bozuklukları, sindirim zorluğu, konuşma güçlüğü, gürültü ve sese karşı aşırı duyarlılık." (49)

Direnç evresinde durumluk kaygı düzeyinin azalıp, sürekli kaygı düzeyinin yükselmesi, endişe, karamsarlık, öfke, korku, sinirlilik, tedirginlik, gibi belirtilerin devam etmesine neden olur. Bu belirtilerin uzun sürmesi durgunluk, isteksizlik gibi duygulanım değişiklikleri yaratabilir. Bilişsel alanda dikkat, bellek ve düşünce bozuklukları şiddetlenir. (50)

Eğer organizma direnç aşamasında başarılı olursa, stresin fiziksel belirtileri ortadan kalkmaktadır. Ancak stresli durum daha uzun süre devam ettiği ve şiddeti arttığı takdirde, vücudun kapasitesi zayıf düşmekte ve tükenme aşaması olan üçüncü aşamaya gelinmektedir.

c. Tükenme Aşaması

Genel uyum sendromunun üçüncü ve son aşamasında aynı stres yapıcının etkisi uzun süre devam ettiğinden, uyum enerjisi tükenir ve tükenme aşaması başlar.

Tükenme aşamasında vücudun direnci yok olduğu için stresle ilgili hastalıklar olan baş ağrıları, ülserler, kan basıncının artması kalp ve damar rahatsızlıkları ortaya çıkar. (51) Bu rahatsızlıklar sona ermeyip ilerlerse ölüm de meydana gelebilir.

Stres belirtisi olarak ortaya çıkan rahatsızlıklar stres ile hastalıklar

(48) Enver Özkalp, "Örgütlerde Stres", Eskişehir Anadolu Üniv. İkt. ve İd. Bil. Fak. Dergisi, Cilt 7, No. 1 (Haziran, 1989), s. 146.

(49) Morgan, a.g.e., ss. 88-89.

(50) A.e.

(51) Özkalp, a.g.e., s. 146.

arasında çok yakın bir ilişki olduğunu göstermektedir. Örneğin Philadelphia Temple Üniversitesi Hastanesi'nden **Dr. Edward Weiss** ve meslektaşları bir grup kalp hastasını incelemişler ve kalp krizlerinin yüzde kırkdokuzunda "giderek yükselen stres", yüzde otuzyedisinde "yoğun duygusal stres" görüldüğünü belirtmişlerdir. Yine araştırmalar her iki peptik ülserden birinin stres yüzünden olduğunu ve stresin hayvanlarda mide salgılarını etkilediğini göstermektedir. (52)

Bu çalışmalarını destekler nitelikte bir başka bulgu ; bir çok kazadan sonra, daha önce hiç mide hastalığı çekmemiş kimselerde 24 saat zarfında stres ülserinin meydana gelip, mide kanama ve delinmelerinin tespit edilmesidir. (53)

Hayvanlar üzerinde yapılan deneyler, aynı zamanda kanser ile stresli yaşam arasında da bir bağlantı olduğuna işaret etmektedir. Seattle'deki Pasific Northwest Research Foundation araştırma merkezinde çalışan araştırmacılara göre deneysel olarak stres altında tutulan farelerde, strese karşı korumalı bir çevrede bulunan farelere göre göğüs kanseri gelişmesi oranı daha fazla görülmektedir. (54)

Klinik olarak kansere tek bir faktör sebep olmamaktadır. Kanserli hücrelerdeki çoğalmaya, beden direncinin düşmesi ve anormal hücre üretimindeki artış, birlikte sebep olmaktadır. İkisi de psikolojik olarak stres verici olayları izleyebilirler. (55)

Washington Üniversitesi'nden psikiyatrist **Thomes Holmes**'e göre hastalıklar, örneğin verem hastalığı genellikle tek bir olaydan sonra değil, ailede bir ölüm, iş kaybı, evlilik gibi birbirini izleyen stresli olayların ardından ortaya çıkmaktadır. **Holmes**, hastalığa asıl neden olanın stres değil bir virüs olduğunu, ancak stresin hastalığı geliştirdiğini belirtmektedir. **Holmes** çalışmalarında tatsız olayları konuşmanın bile vücutta bazı fizyolojik değişikliklere yol açtığını tespit etmiştir. (56)

Stresin vücutta yarattığı değişimlere bedenin uyum gösterememesi

(52) Norfolk, a.g.e., s. 15.

(53) Adem Altınsoy "Stres ve Muhasebe Mesleği", **Sorun**, Yıl : 1, No. 2 (Mayıs, 1987), s. 53.

(54) Norfolk, a.g.e., s. 16.

(55) Acar Baltaş ve Zuhul Baltaş, **Stres ve Başa Çıkma Yolları**, s. 147.

(56) Yurdaer Kılıç (çev), "Çağımızın Hastalığı : Gerilim (Stres)", **Bilim ve Teknik**, Cilt 20, No.231 (Şubat, 1987), s. 29.

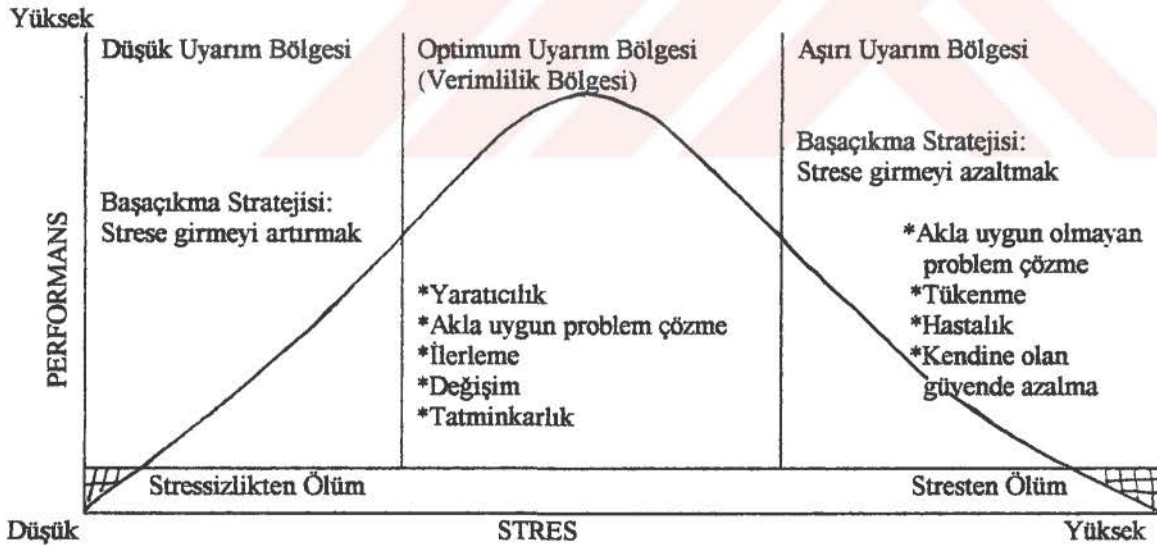
sonucu stresin hastalıklara sebep olmasının yanında, hastalıklar da, vücudun normal işleyiş mekanizmasını bozması, bireyin günlük yaşantısını aksatması sebebiyle strese neden olmaktadır.

C. STRES VE VERİMLİLİK

Stres ile verimlilik arasındaki ilişkiyi ilk kez ele alanların adlarıyla anılan **Yerkes-Dodson** yasasına göre, düşük stres, düşük performans düzeyine yol açmaktadır. Çünkü elde edilecek olan sonuç çok fazla çaba göstermeye değmemektedir. Bununla birlikte, yüksek düzeydeki stresin de performansta düşüşe neden olduğu gözlenmektedir. Çünkü stresin fazla oluşu, dikkatin azalmasına, hatalı kararlara ve yargılara, sonuçta da daha fazla yanlışa neden olmaktadır. (57)

Yüksek performans göstermek için stres düzeyinin olması gereken optimim seviye, orta seviyedir.

Araştırmacılar stres ile performans arasındaki ilişkiyi “ters U” biçiminde ifade etmişlerdir. **Gmelch**’e göre ise bu ilişkiyi gösteren eğri **Şekil 4**’te görüldüğü gibi “ters U” den çok “çan eğrisi”ne benzemektedir.



Şekil 4- Stres ve Performans ilişkisi

Kaynak : H. W. Gmelch, **Beyond Stress to Effective Management** (London:John Wiley and Sons., 1982), s. 29.

(57) Nursel Telman ve Sevinç Köse, a.g.e., s. 192.

Kontrol edilebilir düzeydeki stres kişiyi başarı ve yaratıcılığa götürmektedir. Kişi dıştan gelen stres yaratıcı unsurlara tahammül edebildiği sürece verimini artırır. Stresin kişinin kontrolünden çıktığı ve tersine onu kontrol etmeye başladığı noktada ise, bireysel verimin düşmeye başladığı görülür. (58)

İş yaşamında optimim stres düzeyini yakalayabilmek kolay değildir. Eğer kişi çok fazla hırslı olursa, çok fazla başarıya yönelirse ya da işin gerektirdikleri gerçekçi ve mantıksal değilse, aşırı stres bireyin zihinsel ve bedensel yeteneklerini tüketeceğinden performansı azalacaktır. (59)

Tüm çalışma alanlarında, özellikle de emek yoğun teknolojilerde işgücü verimliliği, toplam verimliliğin belirlenmesinde en önemli unsur durumundadır. Gerçektende işgücü verimliliğinin düşük olduğu işletmelerde malzeme ve teknoloji verimliliğinin artırılması son derece güçtür. Halbuki işgücü verimliliğini artırmaya yönelik tedbirler, beraberinde teknolojik verimliliği de getirmekte ve böylece toplam faktör verimliliği artmaktadır. Başka bir deyişle işgücü verimliliği, işletmelerde verimliliğin artmasında lokomotif işlevi görmektedir. (60)

İşletmeler verimli olabilmek ve kar elde edebilmek için, çalışanların verimliliğini olumsuz yönde etkileyen stres yaratan koşullara karşı gereken önlemleri almalıdırlar. Aksi taktirde, hem işletme hem de birey için olumsuz sonuçlar doğacaktır. Nitekim yapılan çalışmalar endüstriyel kazaların % 85'inin strese bağlı olduğunu göstermektedir. (61)

Sonuç olarak, çalışanların verimliliğinin artırılması ve verimliliğin devamının sağlanması, stres düzeyinin çok düşük ve çok yüksek olmamasına bağlıdır. Optimum bir stres düzeyi için de çalışanın fiziksel ve zihinsel dengesini sağlayan, problem çözme ve karar verme yeteneğini artıran, iş tatminini kolaylaştıran etkili bir stres yönetimine (62) ihtiyaç vardır. Ancak böyle bir stres yönetimiyle çalışanlardan yüksek performans elde edilebilir.

(58) Robert W. Eckles, "İş Hayatında Stres", çev. Ufuk Ul, **İş ve Hukuk**, Yıl : 25, No. 201 (Nisan,1990), s. 5.

(59) Barlas,a.g.e., s. 70.

(60) Adem Uğur, "Türkiye'de İşgücü Verimliliğini Etkileyen Sosyo-Kültürel Faktörlerin Önemi", I. Verimlilik Kongresine Sunulan Bildiri, Ankara, 27-29 Kasım 1991, s. 674.

(61) Carpenter, a.g.e., s. 36.

(62) Aziz Akgül ve Abdulkadir Varoğlu, "Stres Yönetimi ", **Türk İdare Dergisi**, Yıl : 59, No. 375 (Haziran, 1987), s. 147.

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL STRES

I. BANKACILIK SEKTÖRÜNDE STRES

1980'li yıllarda Türkiye ekonomisinde yaşanan ciddi değişim, sermaye, para ve kredi üzerine her türlü işlemi yapan (63), ekonominin lokomotifleri olarak tanımlanabilecek bankacılık sektöründe de kendini göstermeye başlamıştır. 89'lı yıllarda gerek Türk ekonomisinin serbest piyasa düzenine yönelmesi, gerekse dünya ekonomisindeki globalleşme nedeniyle bankalar da rekabet ortamına girmişlerdir. Bu süreç içinde kimi kuruluşlar yok olurken (Hisarbank, İstanbul Bankası gibi), kimileri de yeni düzene uyum sağlamışlardır. (64)

Rekabetin yanı sıra teknolojik gelişmelerin bankalara sağladığı yeniliklerle, bankacılık sektöründe günümüzde de devam eden büyük değişiklikler başgöstermiştir. Hızlı bir şekilde otomasyona geçerek müşterilere 24 saat hizmet vermeye başlamışlardır. İletişimin bu denli hızlanması da banka örgütlerini ekonomiye yön veren karar mekanizmaları üzerinde çok daha etkili kuruluşlar haline getirmiştir.

Bankacılık sektöründeki bu hızlı gelişmeler beraberinde yoğun bir çalışma temposunu getirmiştir. Banka ortamında servisler arası rotasyon gerçekleştiğinden, banka çalışanları bir taraftan kendi çalıştıkları servisteki yenilikleri ve gelişmeleri öğrenmeye çalışırken, diğer taraftan da başka servislerdeki gelişmeleri takip etmek zorunda kalmaktadırlar.

Banka çalışanları, gürültülü denebilecek bir ortamda çalışmaktadırlar. Sürekli çalan telefonlar, bilgisayar, daktilo tuşlarının sesleri ve oldukça fazla insan sesi, banka ortamını gürültülü bir hale sokmaktadır. Küçük mekanlarda bu durum daha çok yaşanmaktadır. Araştırmamız sırasında geniş ve gürültüsüz ortamlara oldukça az rastlanmıştır.

(63) Halil Çivi, **Türkiye'de Bankacılık -Teori, Uygulama, Sonuçlar-** (Sivas : Cumhuriyet Üniv. Yay.,1985), s. 17.

(64) Şeyda Türk Smith ve İnci Artan, "Bankacılık Sektöründe Kadın ve Erkek Yöneticilerin Başarı Atıfları, Mesleki Beklentileri ve Değer Sistemlerinin İncelenmesi", **M.Ü. İkt. İd. Bil. Fak. Dergisi**, (Ocak, 1992), s. 25.

Bankalarda hizmet verilen müşteri tipleri, birbirinden oldukça farklılıklar göstermektedir. Bu da her müşteriye, onun anlayabileceği şekilde hizmet vermek gibi bir zorluğu beraberinde getirmektedir. Müşteriler rekabetçi ortamın getirdiği fırsattan yararlanıp, daha fazla taleplerde bulunmaktadır. Bu durumda, banka çalışanlarının müşteriye kaybetmemek için, taleplerinin karşılanamayacağını sabırlı bir şekilde defalarca anlatmaları gerekmektedir.

Günümüzde çoğu kamu bankası personel yetersizliğinin getirdiği büyük bir sıkıntı içindedir. Uzun bir süredir kamu bankalarında personel alımı durdurulmuştur. Bu da mevcut banka çalışanında daha fazla iş yüküne sebep olmaktadır. Şef konumundaki bir yönetici personel yetersizliği nedeniyle, hem kendi işini, hem de bankanın önünde astı olan personelin yapması gereken işi yapmak zorunda kalmaktadır.

Banka gibi bir ortamda kaçınılmaz olarak, çalışanların sürekli para ile ilgili işlemler yapması tüm çalışanlara büyük bir sorumluluk yüklemektedir. Telafisi güç olacağından, para ile ilgili problemleri yaşayabilmek korkusu, çalışanlar için önemli bir risk faktörü olmaktadır.

Bankacılık mesleğinin, gerek literatürdeki çalışmalara, gerekse bizim araştırmamız sırasındaki gözlemlerimize dayanarak, stresli bir meslek olduğunu söyleyebiliriz. Bu mesleğin getirdiği stres, bir banka şubesindeki tüm kademelerde çalışanlar üzerinde etkili olmaktadır. Biz, çalışmamızı şef konumundaki yöneticiler üzerinde yürüttük ve şeflerin banka ortamından kaynaklanan stres faktörlerinden ne derece etkilendiklerini tespit etmeye çalıştık.

Bir banka şubesinde şef düzeyindeki yöneticiler, ast (şefin altındaki personel) ile üst (müdür yardımcısı) arasında kalan yönetici durumundadır. Bu tür yöneticiler, yönetimindeki işgörenlerden kaynaklanan sorunlar, baskılar ve taleplerle karşı karşıya kaldıkları gibi, üstlerindeki yöneticilerin baskılarını da hissederler. (65)

Banka ortamında örgütsel stres kaynaklarının çalışanlar üzerinde etkisi ile ilgili olarak yapılan bizim çalışmamıza benzer çalışmalardan biri(*) sadece kadın bankacılarla yürütülmüş ve kadınların % 40'ında niceliksel

(65) Albrecht, a.g.e., s. 138.

(*) Nurcan Şahin, "Çalışan Kadınlarda Gerilim ve Türk Bankacılık Sektöründe Uygulamalı Bir Araştırma", (Yüksek Lisans Tezi, İ.Ü. İşletme Fak., 1990).

aşırı rol yükünün, % 39'unda da rol çatışmasının, stresi daha fazla artıran stres kaynakları olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Niceliksel aşırı rol yükü ve rol çatışması bizim çalışmamızda “örgütsel rol” başlığı altında ele alınmıştır. Çalışmamızda, örgütsel rolden kaynaklanan stres yapıcılar üçüncü derecede önemli görülmüştür. Yine, çalışmamızda ikinci derecede önemli görülen “işin doğasından kaynaklanan stres yapıcılar”, anılan çalışmada “niteliksel ve niceliksel iş yükü” içinde geçmektedir.

Bu çalışma ile bizim çalışmamızı karşılaştırabilmek için işin doğasından kaynaklanan stres yapıcılar ile örgütsel rolden kaynaklanan stres yapıcılar bir başlık altında ele alınırsa ; anılan çalışmada örgütsel rolden ve işin doğasında kaynaklanan stres yapıcılar daha önemli görülürken, bizim çalışmamızda örgütsel rolden ve işin doğasından kaynaklanan stres yapıcılar ikinci derecede önemli görülüp, birinci sırayı “insanlardan sorumlu olmak”dan kaynaklanan stres yapıcılar almıştır.

Bizim çalışmamızdan elde edilen sonuçlara göre birinci derecede önemli görülen stres kaynakları, anılan çalışmada ikinci derecede önemli görülmüştür. Böyle bir sonuca, farklı yapıdaki gruplarla çalışılması nedeniyle ulaşılmış olabilir. Çalışmamızda uygulanan anket, şeflerle direkt görüşülerek oluşturulmuşken, anılan çalışmada batı toplumunun standartlarına uygun ve standardize edilmemiş daha farklı bir anket uygulanması da bu sonucu doğurmuş olabilir.

Banka ortamında örgütsel stres kaynaklarının çalışanlar üzerinde etkisi ile ilgili başka bir çalışmada da (*) bizim çalışmamıza ve anılan diğer çalışmaya göre daha farklı stres kaynakları (konfor, iş ve özel hayat dengesizliği gibi) ele alınmıştır. Bu çalışmada anketteki tüm sorular tek tek birbirlerinden bağımsız olarak değerlendirilmiş ve bu değerlendirmeler sonucu, deneklerin çoğunun çalıştıkları ortamdan memnun oldukları, deneklerin % 43'ünün terfileri yetersiz bulduğu, % 83'ünün iş temposunu aşırı bulduğu, % 30'unun da sorumluluklarına paralel yeterli yetkiye sahip olduğu şeklinde sonuçlar elde edilmiştir. Bu sonuçları, bizim çalışmamızda elde edilen sonuçlarla karşılaştırabilmemiz için, bizim çalışmamızda da, ankette yer alan soruların tek tek değerlendirilmiş olması gerekirdi. Oysa çalışmamızda anketteki her madde, belli stres kaynakları altında gruplandırılmıştır. Birden fazla madde bir araya getirilerek bir stres kaynağı oluşturulmuştur. Anketteki sorulara verilen yanıtlar, bu stres kaynakları

(*) Erzurumlu, a.g.e.

açısından değerlendirilmiştir.

II. BAŞLICA STRES KAYNAKLARI

Çalışmamızda, banka çalışanlarını etkileyen stres kaynakları ele alınmıştır. Örgütsel stres kaynaklarının çalışanlar üzerinde ne derece etkili olacağını belirleyen bireyin kendinden ve sosyal çevresinden kaynaklanan stres faktörlerine de kısaca değinilmiştir.

Bir örgütteki stres kaynaklarının neler olabileceği ve bunların birey için ne tür sonuçlar doğurabileceği **Şekil 5**'te verilmiştir.

A. ÖRGÜTSEL STRES KAYNAKLARI

Örgütlerin İnsan ögesini ihmal etme derecesi ölçüsünde ortaya çıkacak sonuç “örgütsel stres” olacaktır. (66)

Örgüt ortamında bir çok faktör bireyler için stres kaynağı olabilmektedir. Bu kaynaklar literatürde belli başlıklar altında ele alınmıştır. Bizim çalışmamızda da asıl amaç, giriş kısmında da belirtildiği gibi, bankalarda çalışan şef konumundaki yöneticilerin örgüt stres kaynaklarını belirlemektir. Bu amaçla anket uygulaması öncesi şeflerle yapılan görüşmelerde onlarda stres yaratan örgütsel stres faktörleri tek tek saptanmış ve bunlar altı başlık altında gruplanmıştır.

1. İşin Doğasından Kaynaklanan Stres Yapıcılar

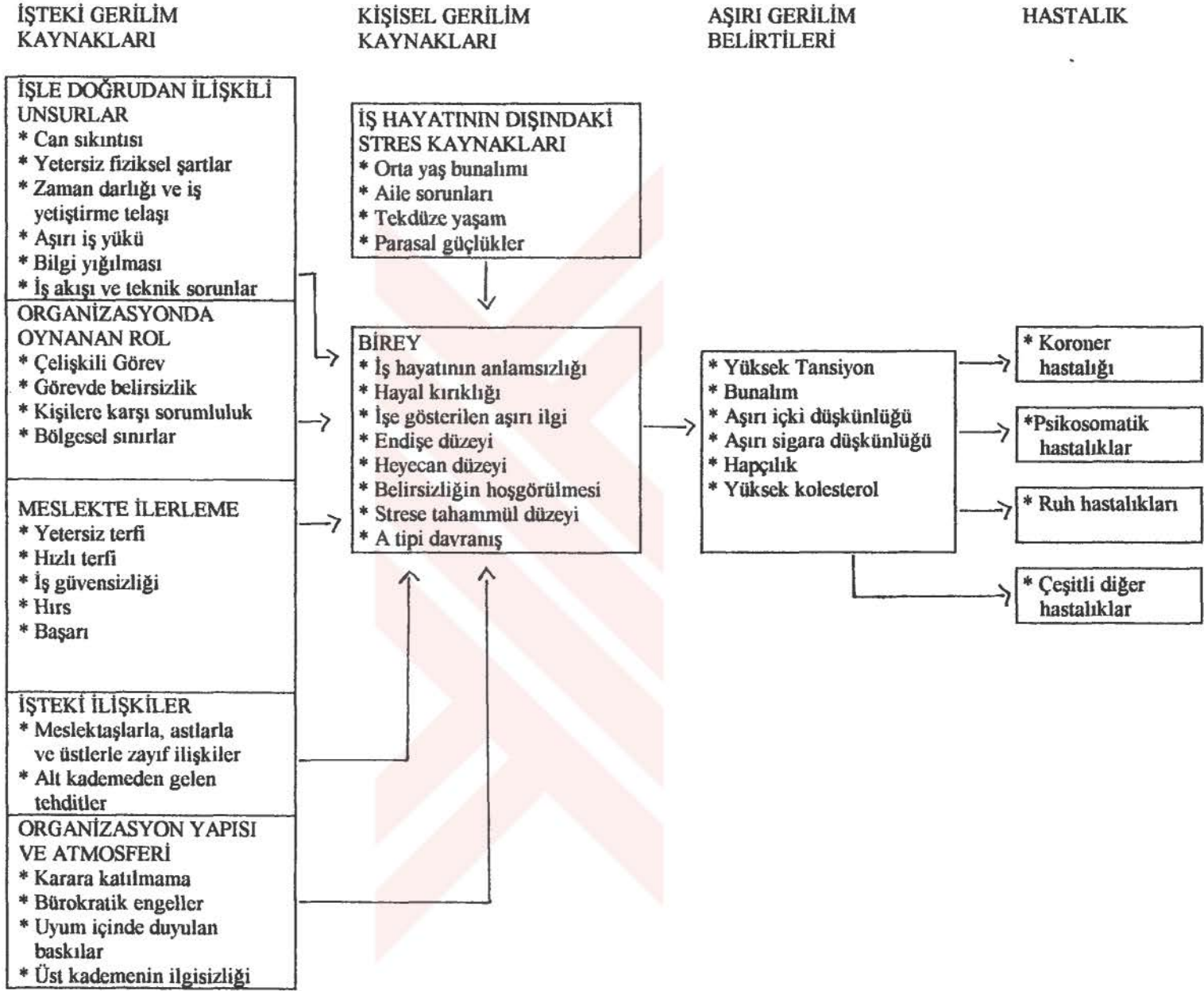
“Her iş kendi başına bir stres kaynağıdır.” (67) Çünkü her işin kendi yapısına ve kapsamına göre bir takım istekleri , bir takım gerekleri vardır. Bu istekleri yerine getirmek, bu gereklere uyma davranışında bulunmak kişileri stres içine sokar.

İşin doğasından kaynaklanan stres yapıcılar üç başlık altında ele alınmıştır.

(66) Hüner Şencan, “Yönetici Geriliminde Kişilik-Başaçıkma Süreçleri İlişkisi ve Metal Sanayiinde Uygulamalı Bir Araştırma”, (Doktora Tezi, İ.Ü. İşletme Fak. , 1986), s. 3.

(67) Kemal Tosun, **İşletme Yönetimi**, 4.b.(İstanbul : İ.Ü.İşletme Fak. Yay., 1987), s. 9.

Şekil 5. İşteki Stres Kaynakları ve Birey İçin Doğurduğu Sonuçlar



a. Zaman Baskısı

Özellikle üst düzey yöneticileri ve belirli projeleri yapmakla yükümlü yöneticiler için zaman baskısı son derece önemli bir unsurdur.

Zaman baskısı kendisini iki şekilde hissettirir. Birincisi, mevcut iş yükünün günlük çalışma zamanı için çok fazla olması, ikincisi ise yöneticilerin gerçekçi olmayan zamanlarla kendilerini gereksiz yere zorlamalarıdır. (68)

Özellikle herhangi bir projeyi teslim etme zamanından ya da bir bütçenin verilmesinden önceki süreler son derece rahatsız edici ve baskılı sürelerdir. Ancak tüm bu işler bitirilip teslim edildiğinde büyük bir rahatlama ve ferahlık hissedilir. Banka ortamında, tüm banka çalışanlarıyla birlikte şeflerin de zaman baskısını en çok hissettikleri dönem, her ayın başındaki ve ortasındaki günlerdir.

b. Aşırı Bilgi Yüğü

Çalışma hayatı içinde, bazı zamanlar bireyler altından kalkamayacakları bir bilgi yüğü ile karşı karşıya kalırlar.

Kimi zaman işletmeler, yöneticilerini ve çalışanlarını yeni teknolojik gelişmelerden, yeni işletme politikalarından, işletme içi hazırlanan raporlardan haberdar etmek üzere bir bilgi yüklemesine sebep olurlar. Bazen de entellektüel olma, yani kendi konusu dışındaki konularda da bilgi sahibi olma özelliğinden dolayı günlük gazeteleri, haftalık veya aylık dergileri okumak zorunluluğunu duyan pek çok yöneticinin (69) kendileri bu bilginin yüklenmesine sebep olurlar.

Duygusal düzeyde algılama arttığı zaman nasıl gerçek saptırılıyorsa, aşırı bilgi yüğüyle karşılaşıldığında, düşünce yeteneği ve bilgiyi işleyişteki aksaklıklar da kişilerin karar almasını etkiler ve kişiler sağlıklı karar alamazlar. (70) Okumak ve bilgi almak gerektiren raporlar, gazeteler, dergiler ve kısa notlarla yürütülen haberleşme aşırı bir şekilde arttığı zaman, kişilerin algılamaları ve dolayısıyla bunlardan kendileri için yararlı olanları ayırmaları oldukça zorlaşır.

(68) Şencan, a.g.e., s. 53.

(69) Osman Yozgat, **İşletme Yönetimi** (İstanbul : M.Ü. Nihad Sayar Yayın ve Yardım Vakfı Yay., 1983), s. 42.

(70) Artan, a.g.e., s. 75.

c. Kötü Çalışma Koşulları

Bir iş yerinde kötü çalışma koşulları denildiğinde akla gürültülü, kalabalık, havasız, yeterli aydınlatmanın olmadığı bir ortam gelmektedir. Tahmin edilebileceği gibi bu koşullar çalışanların huzurunu kaçırarak, performanslarını düşürecektir.

Örgütsel stres kaynaklarının saptanması için şeflerle yapılan görüşmelerde, stres yaratan bir faktör olarak çalışma koşullarından bahsedilmemiştir. Buradan, görüşülen tüm şeflerin çalışma koşullarından memnun oldukları sonucunu çıkarmak doğru olmaz. Ancak, öncelik olarak bu konuya yer vermediklerini söyleyebiliriz.

Yaptığımız çalışmada özellikle bazı özel bankalarla diğerleri arasında, çalışma koşulları açısından farklılıklar gözlenmiştir. Modern mobilyaları, ortamı rahatlatarak süs eşyaları ve çiçekleriyle, özen gösterilmiş dekorasyonlarıyla, alışık olduğumuz klasik banka şubesindeki ortamlardan oldukça farklı bir görünüm sergilemektedirler. Bize göre bu ortamlar, çalışanları daha huzur içinde çalışmaya özendirileceği gibi, müşteri olarak orada bulunan kişiler üzerinde de olumlu bir etkiye sebep olacaktır.

Şefler, yaptığımız görüşmeler sırasında müşterilerle olan ilişkilerinin yanısıra önemli bir risk faktörü olarak gördükleri paranın da, kendileri için birer stres yapıcı faktör olduğunu belirtmişlerdir. Bu nedenle anketimizde bu faktörlere de, işin doğasından kaynaklanan stres yapıcılar başlığı altında yer verilmiştir.

2. Örgütsel Rolden Kaynaklanan Stres Yapıcılar

Örgüt içinde stres kaynağı olan bir başka etken de çalışana yüklenilen rolle ilgilidir. Bu rol, çalışanın sahip olduğu performanstan daha fazlasını talep ediyorsa, çalışanın sahip olduğu bir başka rolün istekleri ile çelişki oluşturuyorsa ya da rolün kesin sınırları çizilmemiş, bir belirsizlik söz konusu ise bireyin stres içine girmesi kaçınılmaz olacaktır.

Araştırmamız sırasında rolle ilgili olarak şeflerle yaptığımız görüşmelerde daha çok aşırı rol yükünün stres oluşturduğu ve bunu, rol çatışması ile rol belirsizliğinin izlediği sonucu çıkmıştır. Bu nedenle de oluşturulan ankette aşırı rol yükü ile ilgili ifadeler daha fazla yer almıştır.

a. Aşırı Rol Yüğü

Sales, aşırı rol yükünü, yöneticinin mevcut zaman içinde yapabileceğinden fazla yükümlölük altına girmesi olarak tanımlamıştır. (71) Böyle bir yükümlölük altında çalışanlardan mevcut performanslarını göstermeleri beklenemez. Gerekli performansı gösterememe durumunda da birey ,örgüt için yararsız olduğunu hissedecek ve bir takım stres belirtileri göstermeye başlayacaktır.

French ve **Kaplan** araştırmalarında, aşırı iş yükü ile koroner hastalıkların belirtilerinden biri olarak kabul edilen fazla sigara tüketimi arasında güçlü bir ilişki olduğuna işaret etmişlerdir. Bir başka araştırma ise aşırı çalışmanın, alkolizme sığınma gibi özgüvenin azalması belirtileri ile bağlantılı olduğunu ortaya koymuştur. (72)

Literatürde aşırı iş yükü, niteliksel ve niceliksel olmak üzere ikiye ayrılmıştır. Kişi çok fazla iş yapmak durumunda olduğunda veya işini tamamlamak için yeterli zamanı olmadığında niceliksel aşırı iş yükünden söz edilebilir. Niteliksel iş yükü ise bir başka şekilde ortaya çıkar. Niteliksel iş yükünde kişi bir işi tamamlayacak yeteneği kendisinde bulamaz veya işin yapılma standartları kişinin yeteneklerinin üzerindedir. (73)

b. Rol Çatışması

Rol çatışması, aynı anda birden fazla rolü gerçekleştirmek durumunda olan kişinin, rol gereklerinden birine diğerlerinden daha fazla uyması şeklinde tanımlanabilir. (74) Bu tanımda, bireyin birden fazla rolü aynı anda üstlenmesi ve bu rollerin gerektirdiği davranışlardan birisini ön plana alması, rol çatışması olarak görülmektedir. Fakat rol çatışması sadece bireyin aynı anda birden fazla rol davranışını gerçekleştirdiği durumda karşımıza çıkmaz, Birey- rol uyumsuzluğu, kişinin rolü veya davranış düzlemini

(71) Şencan, a.g.e., s. 45. Aktarılan Eser, Bernard M. Bass, Gerald U. Barret, **Man Work and Organizations : An Introduction to Industrial and Organizational Psychology** (Boston : Allyn and Bacon Inc., 1978), s. 458.

(72) Stora, a.g.e., s. 19.

(73) M. John Ivanchevich, L. James Gibson, M. James Donelly, a.g.e., s. 154.

(74) Daniel Katz ve Robert L. Kahn, **Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi**, çev. Halil Can ve Yavuz Bayar (Ankara: Doğan Basımevi, 1997), s. 202.

benimsememesi durumunda da ortaya çıkabilir. (75)

Daniel Katz ve Robert L. Kahn rol çatışmasını dört bölümde incelemiştir. (76) Bunlar :

- * Göndericinin kendisinden kaynaklanan çatışma,
- * Göndericiler arasındaki çatışma,
- * Roller arasındaki çatışma,
- * Kişi ve rol arasındaki çatışmadır.

Bir yöneticinin, astından önemli bir projeyi belli bir süre içinde istemesi ancak bu süre içinde de normal işlerini sürdürmesini beklemesi durumunda, birey çatışma içine girecektir. Çünkü bireyin hem projeyi bitirmesi, hem de tüm bir çalışma gününü dolduran günlük işleri yerine getirmesi çok güç olacaktır. Günlük işlerin yapılması halinde proje aksayacak, projeye öncelik verilmesi halinde ise günlük işler aksayacaktır. Bu tip bir çatışma göndericinin kendisinden kaynaklanan çatışma türüne örnektir.

Orta düzey bir yönetici, üstlerinden gelen, astları daha sıkı bir denetim altında tutma talebi ile, astlarından gelen daha özgür bırakılma talebi arasında kaldığında da rol çatışması yaşayacaktır. Bu çatışma türü göndericiler arasındaki çatışmadır.

Roller arası çatışma, kişi birden fazla rolde olduğu zaman ortaya çıkar. İşyeri bireyden, işte daha fazla süre çalışmasını veya eve iş götürmesini isterken, evde de eşi ve çocukları, bireyden kendileriyle daha fazla ilgilenmesini talep ederler. Bu durumda bireyin, çalışan kişi, koca ve baba rolleri arasında çatışma çıkacaktır.

Kişi-rol arasındaki çatışma ise, örgütün, kişiden kendi temel değerleriyle çatışacak özellikte bir rol istediği zaman ortaya çıkan bir çatışma türüdür. Bizim çalışmamızda da bu çatışma türüne ilişkin örnekleri, görüştüğümüz şefler dile getirmişlerdir. Üstlerince bazı müşterilere öncelik verilmesi talepleri, şeflerin diğer müşterilere haksızlık yapmak istememe düşüncesiyle çatışmaktadır.

(75) İlhan Erdoğan, **İşletmelerde Davranış**, 3.b. (İstanbul : İ.Ü. İşletme Fak. Yay., 1991), ss. 89-90.

(76) Daniel Katz ve Robert L. Kahn, a.g.e., ss. 202-203.

c. Rol Belirsizliği

Rol belirsizliği ; işyeri ortamında çalışanın üstlendiği rolün, yüklendiği sorumlulukların sınırlarına ve örgütte gerçekleştirilecek amaçlara ilişkin, belirgin bir açıklığın olmayışı halinde yaşanır.

Rol belirsizliği çoğunlukla bir örgüt içinde, yeni yaratılan rollerde ya da yetkisi giderek gelişen veya daralan rollerde ortaya çıkar. (77)

Araştırmalar, rollerinin belirsizliğinden yakınan kimselerde iş tatmininin azaldığını, (78) işe bağlı gerilimlerinin arttığını ve örgüt içindeki işlevlerinin önemsizliğini düşüncelerine bağlı olarak, özgüvenlerinin kaybolduğunu ortaya koymuştur. (79)

3. Örgütsel İlişkilerden Kaynaklanan Stres Yapıcılar

Örgütsel ilişki denildiğinde, o örgüt içindeki bireylerin üstleri, astları ve onlarla aynı düzeydeki meslektaşları ile olan ilişkilerinden bahsedilmektedir.

Bir işletmenin belirli bir grubu içerisinde yer alan kişiler arasında, kişilik uyumu beklemek her zaman mümkün değildir. Ancak yönetici ile yönettiği kişiler arasında önemli ölçüde kişilik uyumsuzluğu varsa yöneticilerin bazı davranış ve uygulamaları grup tarafından olumlu algılanmayabilir. (80) Bu durum o ortamdaki ilişkilerin kötüye gitmesine neden olur.

İlişkilerin yetersiz olması ya da kötü gitmesi durumunda çalışanlarda güvensizliğin, birbirlerinin sorunlarını çözümlemede desteklememenin ve yardımcı olmamanın (81), iş tatminsizliğinin, işle ilgili kuşkuların artması, örgütün amaçlarını gerçekleştirmesini zorlaştırır.

Davranış bilimcilerinin çoğu, kişisel veya örgütsel yaşamda, sağlıklı

(77) Andrew A. Pettigrew, "Düşmanınızı Tanıyın : Gerilim", **IBM Dergisi**, Yıl : 14, No.4 (Ekim-Aralık, 1986), s. 17.

(78) Esin Ahmet, " Yöneticilerde StresYaratan Etkenler", **Karizma**, No. 29 (Eylül ,1986), s. 37.

(79) Stora, a.g.e., s.22.

(80) İlhan Erdoğan, **İşletme Yönetiminde Kişiliğe Bağlı Çatışma, Stres ve Çözüm Yolları** (Ankara : Mess Yay., 1990), s. 18.

(81) Ahmet, a.g.e., s. 38.

olmanın, diğer kişilerle iyi ilişkiler içinde olmayla mümkün olduğu görüşünde birleşmişlerdir. (82) Yapılan araştırmalarda, örgüt içinde olan kişiler arasındaki güven ve işbirliğinin artmasına paralel olarak çalışan insanın başarısının, dolayısıyla da veriminin arttığı, değişmez bir bulgu olarak saptanmıştır. (83)

a. Üstlerle İlişkiler

Üstlerin astlarına karşı tutum ve davranışları örgüt içindeki ilişkileri önemli ölçüde etkilemektedir.

Eleştirilerini yapıcı olarak iletmeyen, belirli kişileri kayıran, diğerlerini ezen üstlerin, astlar üzerinde stres yapıcı bir etkisi olmakta (84) ve bu durum astlarda, işten tatminsizliğe yol açmaktadır.

Çalışmamızda, şefler üstleriyle olan ilişkilerinin iyi olmaması durumunda, işyerinde huzursuz olduklarını, gergin olduklarını ve bu durumu bazen istemeden de olsa kendi astlarına aksettirdiklerini belirtmişlerdir.

Şefler özellikle, üstlerinin yeniliklere kapalı olmalarının, otoritelerini baskı unsuru olarak kullanmalarının ,bilgi eksikliklerini kabul etmeyerek “ben, senden daha iyi biliyorum” hissini uyandırmak istemelerinin, ilişkileri kötüye götürdüğünü belirtmişlerdir.

b. Astlarla İlişkiler

Yönetici ile astları arasındaki en önemli ilişkilerden biri yöneticinin otoritesini kullanması konusudur. (85) Yöneticinin otoritesini kullanması ile astlarının bu konudaki beklentilerinin çatışması veya uyumsuzluğu, ilişkileri bozan dolayısıyla da strese neden olan bir durumdur.

Astlarının, kişilik yapılarına göre yöneticilerden beklentileri de farklı olacaktır. Örneğin çalışmaktan hoşlanan, sorumluluk almak isteyen ve kuvvetli bir bağımsızlık güdüsü olan astlar, otokratik bir yönetim tarzını uygulayan yöneticiye sorun çıkaracaklardır. Diğer taraftan ise çeşitli

(82) Yates, a.g.e., s. 64.

(83) Köknel, **Zorlanan İnsan**, ss. 307- 308.

(84) Esin Ahmet, “Yöneticilerde stres”,**Boğaziçi Üniv. Dergisi**, Aynı Baskı, Cilt 8-9 (1980-1981), s. 18.

(85) Koçel, a.g.e., s. 212.

nedenlerle otoriteye tartışmasız itaat eden ve saygı gösteren, davranışlarının bu şekilde olması gerektiğine inanan astlar, kendi kendilerini yönetmeleri için serbest bırakan yöneticiye karşı şüpheli davranacaklardır. Bu şüpheler ise ilişkilerin zayıflamasına ve kişilerin tedirginliğine yol açacaktır. Tedirginliğin artması da, birikerek stres oluşumuna neden olmaktadır. (86)

Astlarıyla olan ilişkilerinde banka şefleri, astları yakından tanımalarının onları daha iyi anlamalarına ve bu sayede ilişkilerin daha sıcak olmasına yol açtığını söylemişlerdir. Ancak bu sıcak ilişkileri kurmak için astlara gösterilen demokratik yaklaşımın bazılarınca suistimal edildiğini belirtmişlerdir.

c. Meslektaşlarla İlişkiler

Kişi ile aynı düzeyde bulunan ve bir üst basamağa yükselmek için birbirleri ile rekabet halinde olan yöneticiler grubu meslektaşlar olarak tanımlanır. Banka organizasyonunda da çeşitli adlarla isimlendirilen her servisin yöneticisi konumundaki şefler, birbirleriyle aynı düzeydeki meslektaşlardır.

Bir yöneticinin başarısı, ancak başkalarından alacağı yardıma (bilgi, veri vs.) bağlıdır. Dolayısıyla yönetici, bir yandan ekibin üyesi olarak diğer üyelerle (meslektaşlarla) yardımlaşmak zorundadır. Bir yandan da bir üst kademeye yükselmek üzere onlarla rekabet etmek zorundadır. (87) Bu rekabetçi ortamdaki ilişkiler, bir taraftan yenilik, yaratıcılık, sorun çözme ve örgütsel başarı için yararlı olurken, diğer taraftan kuşku, güvensizlik ve tehdit yaratır. Sonuç, rekabete taraf olan tüm yöneticiler için stres şeklinde ortaya çıkar. (88)

Banka ortamında, servis şefleri bir üst konuma yükselebilmek konusunda birbirleriyle rekabet içindeyken, aynı zamanda büyük bir dayanışmaya da ihtiyaçları vardır. Çünkü banka içinde hem personel hem de şefler için servisler arası rotasyonlar oldukça fazladır. Böylelikle çalışanların her servisle ilgili bilgilerinin olması, yani bir bankanın gerçekleştirdiği tüm işlemleri bilmeleri sağlanmış olur. Bu durumda bir şef başka bir sevice görevlendirilmeden önce hem kendi servisinin işlemlerini yürütüp, hem de diğer servislerdeki meslektaşları ile

(86) Artan, a.g.e., s. 86. Aktarılan eser, Rosemary Steward, **The Reality of Organizational** (New York : Doubleday and Comp., 1972), s. 80.

(87) Koçel, a.g.e., s. 210.

(88) Şencan a.g.e., s. 57.

diyaloga geçip, oradaki işlemleri özellikle de yeni gelişmeleri takip etmek isteyecektir. Günümüzde bankacılık sektöründe bu gelişmelerin ne kadar hızlı olduğunu bizler de günlük yaşamımızda gözlemleyebilmekteyiz.

4. Örgüt Yapısından Kaynaklanan Stres Yapıcılar

Örgüt yapısı, bireylerin düşüncelerini ve görüşlerini dikkate almayan bir biçimdeyse, onlara işin bir parçası olarak bakılıyorsa, çeşitli politikalarla çalışma özgürlükleri ve davranışları kısıtlanıyorsa, böyle bir ortam stres yaratıcı bir ortam olacaktır. (89)

Örgüt ortamında stres yaratan önemli bir husus da örgüt yapısının, çalışanın kararlara katılmasını, özellikle de kendisi ile ilgili kararlara katılmasını önlemesidir. Kararlara katılmanın olmayışı durumunda, stres belirtilerinde olduğu gibi, psikolojik sağlığa bağlı olarak fiziksel sağlığın bozulması, içki alışkanlığı, içe kapanma, kendine güvenin azalışı, tatminsizlik, iş motivasyonunun azalması ve işten ayrılma eğilimi şeklindeki belirtiler kendini gösterir. (90) Oysa örgüt içinde alınan kararlara katılabilen bireyde stres azdır. Bu bireyler diğer çalışanlarla iyi ilişkiler içindedirler ve verimleri yüksektir.

Örgüt yapısının nasıl bir haberleşme olanağı sağladığı da bireyler açısından önemlidir. İletişim kanallarının iyi çalışmaması, informal iletişimin yaygın olması, çalışanların kendileri ya da örgütün amaçlarıyla ilgili konularda kulaktan kulağa bir takım duyumlar almaları ve tahminlerde bulunmak zorunda kalmaları stresli bir ortam yaratacaktır.

5. Mesleki Gelişimden Kaynaklanan Stres Yapıcılar

Çalışanların örgütten beklentileri arasında, ilerleyebilme imkanlarının sağlanması önemli bir yer tutmaktadır.

Örgüt içinde yeterli ilerleme olanağı olmadığında, çalışanların yetenekleri değerlendirilmiyor ve kişiye gereken sorumluluk verilmiyor demektir. Bu durumda bireylerin yaptıkları görevler onların kapasitelerinin altındadır.

(89) Özkalp, a.g.e., s. 153.

(90) John R.P. French ve Robert D. Caplan, "Organizational Stress and Individual Strain", **The Failure of Success**, Ed. A.J. Marrow (New York : AMACOM, 1973), ss. 65-68.

Eğer birey, işyerinde ilerleme olanağının olmadığına yani kariyerinin gelişemeyeceğine inanırsa, işindeki her türlü çabayı gereksiz görebilir ve işe karşı olumsuz bir tutum takınabilir. (91)

Yeterince ilerleyememe yanında aşırı ilerleme durumu da çalışanlarca istenmeyen bir durumdur. Çünkü o zaman da birey, kapasitesini aşan sorumlulukları yüklenecek demektir.

İş güvenliğinin olmaması konusu da mesleki gelişimle ilgili bir konudur. Yönetici belirli bir yaştan sonra sürekli olarak, emekliye ayrılma, yeteneklerinin ve bilgisinin geçersizleşmesi korkusuyla karşı karşıya kalmaktadır. Genç yaşta yükselme çabalarının karşılığını almak kolayken, orta yaştan sonra kişinin, enerjisini bir çok amaç arasında bölmesi zorunluluğu, gençlerle rekabet, değişen teknoloji ve bilgi, ilerlemeyi engelleyici ve zorlaştırıcı etkiler yapabilmektedir. (92)

Eğer birey mesleki gelişimi süresince hep başarılı olmuşsa gerek örgüt içinde, gerekse örgüt dışında, bireyin başarısının devamına ilişkin bir beklenti olur. Böyle bir durumdaki kişi çevresindekilerin beklentilerine karşılık vermek için kendini zorlayabilir ve strese maruz kalabilir. Ancak daha önceki konularda değinildiği gibi bu stresin uygun bir düzeyde kalışı, bireydeki başarının devamını sağlayacaktır.

6. İnsanlardan Sorumlu Olmaktan Kaynaklanan Stres Yapıcılar

Sorumluluk, kişinin amaçlar üzerinde sahip olduğu kontrol yetkisi ile ilişkili olarak, önemli çıktıların bireysel iş başarısına bağlı olma derecesi olarak tanımlanmıştır. (93)

Çalışanlara yüklenen sorumluluk çok yüksek olduğunda ya da çalışanın, sorumluluğu kendi kişilik özelliklerinin sonucu olarak daha yüksek algıladığında, sorumluluk önemli bir stres kaynağı olmaktadır. (94)

Çok yüksek bir sorumluluk yanında, normalin altında bir sorumluluk da çalışanları rahatsız etmektedir. Böyle bir durumda bireyler yaptıkları işin anlamsız olduğunu ve bundan her hangi bir sonuç alınamayacağını düşünürler. Bunun sonucuda büyük bir tatminsizlik duyar, işe, hatta

(91) Eren, a.g.e., s. 193.

(92) Ahmet, "Yöneticilerde Stres Yaratan Etkenler", s. 38.

(93) Albrecht, a.g.e., s. 165.

(94) Acar Baltaş ve Zuhal Baltaş, **Stres ve Başa Çıkma Yolları**, s. 71.

kendilerine karşı yabancılaşıarak, endişeli bir görünüm sergilerler.

Yapılan araştırmalarda donatım, bütçe, projeler vb. gibi yönetime ilişkin araçlardan sorumlu olanlara kıyasla, insanlardan, onların gelişme ve güvenliklerinden sorumlu olan yöneticilerde stres belirtisi olan hipertansiyon ve ülser daha sık görülmüştür. Bu durum, örgüt içindeki sorumluluğun insanlara karşı olması halinde strese maruz kalmanın daha fazla olacağını göstermektedir.

Çalışmamızda, yukarıda anlatılan örgütsel stres kaynaklarından, şeflerce en önemli olarak görüleni, insanlardan sorumlu olmak olmuştur. Bunu işin doğası ve örgütsel rol faktörleri izlemiştir.

B. BİREYSEL STRES KAYNAKLARI

Örgütten kaynaklanan stres yapıcılar yanında, bireylerin sosyal yaşamları, yani iş dışında ilişkide bulunduğu örgütler ve kendi kişilik yapıları da stres içine girmelerinde çok önemli birer etkindirler.

Bireysel stres kaynağı olan faktörler kişinin örgütsel stres kaynaklarından etkilenmelerini zaman zaman azalttığı gibi bazen de artıran bir durum yaratmaktadır. Bu durumda, çalışmamızda asıl amacımız olan örgütsel stres kaynaklarını daha iyi anlayabilmemiz açısından bireysel stres kaynaklarına da değinmemiz yerinde olacaktır.

Bireysel stres kaynakları, örgüt dışı sosyal hayattan kaynaklanan stres yapıcılar ve bireyin kendinden kaynaklanan stres yapıcılar olmak üzere iki başlık altında ele alınmıştır.

1. Örgüt Dışı Sosyal Hayattan Kaynaklanan Stres Yapıcılar

Örgüt dışı sosyal hayattan kaynaklanan stres yapıcılar, bireyin hem örgüt içindeki çalışma hayatını hem de kişiliğini etkileyen, ama onlardan bağımsız olarak gelişen stres yapıcılarıdır. Kişiye özgü değildir. Genellikle herkesi etkileyen stres faktörleridir.

Bu stres yapıcılar ; aile sorunları, ekonomik sorunlar, orta yaş bunalımı ve yaşamdaki değişiklikler olarak sıralanabilir.

a. Aile Sorunları

Bir ailenin, üyeleri arasındaki ilişkilerin niteliğini ideal ölçülere yaklaştırdığı düşünülürse de, normal ve ideal aile olarak nitelendirilenler de dahil olmak üzere zaman zaman sorunların ortaya çıkmadığı, olumsuz hislerin oluşmadığı hiç bir aile yok gibidir. (95)

Aile içi ilişkiler sistemindeki bozukluklar doğal olarak işyerindeki davranışları etkilemekte ya da bunun tersi (işyerindeki sorunların aile yaşamını etkilemesi) söz konusu olabilmektedir. (96)

Aile içindeki sorunların ortaya çıkmasına sebep olan etkenlerden biri, ailenin yapısıdır. Örneğin geniş bir aile yapısı, bireylerin özgürlüğünü kısıtlayan, aldığı kararlara karışan otoriter bir yapıdır. Çekirdek aile yapısı ise, bağımsızlığın olduğu, kişinin kendi kararlarını kendisinin aldığı bir yapıdır. Ancak çekirdek aile yapısında ölüm, boşanma, vb.gibi nedenlerle kişi tek başına kaldığında, diğer aile üyeleriyle aralarında yakın bir ilişki ve bağlılık yoksa yalnız kalabilir ve bunun sonuçları da kişide stres yaratabilir.

Ailenin parçalanmış olması ve anne-babanın rollerinin gerektirdiği sorumluluğu taşımamaları, aile üyeleri arasında huzursuzluğa neden olur. İş nedeniyle evden uzakta yaşayan ya da yoğun bir şekilde işe yönelip eve ilgisiz kalan ebeveynlerin çocuklarında pek çok sorun ortaya çıkar. Bu sorunlar anne-babaya da yansır ve tüm aile bireylerinin sorunu haline gelir.

Çeşitli araştırmalarda aile üyelerinin benimsedikleri değerlerin birbirinden farklı oluşunun da stres yaratabileceği anlaşılmıştır.

b. Ekonomik Sorunlar

Ülkemizde, günümüz koşullarında ekonomik sorunların stres yaratmadığı birey sayısı oldukça azdır. Yaşanılan enflasyon, ekonomik dengelerdeki adaletsizlik, işsizlik oranının fazlalığı, çalışan kesimin aldığı ücretler arasındaki farkın önemini yitirmesine neden olmaktadır. Bu nedenle çalışmamızda, banka çalışanlarının aldıkları ücretlerden memnun olup olmadıklarını, dolayısıyla ücretin bir stres faktörü olup olmadığını saptama yoluna gidilmemiştir.

(95) Vernon Coleman, **Stress Control** (London : Maurice Temple Smith Ltd., 1980), s. 51.

(96) Stora, a.g.e., s. 31.

c. Orta Yaş Bunalımı

34-35 yaşları arasındaki erkeklerin çoğu, mesleklerinde, aile yaşantılarında, sosyal yaşantılarında neyi ümit edip neyi gerçekleştirdiklerini karşılaştırdıkları bir bunalım dönemi yaşarlar. Bu kişiler bir vicdan muhasebesi yapmaktadırlar. Değer yargılarını tartmakta, şimdiye değin neleri gerçekleştirip, neleri gerçekleştiremediklerini, kendileri için aslında neyin önemli olduğunu düşünmeye başlamaktadırlar.

Orta yaş bunalımındaki kişiler, yapmayı arzulayıp, o zamana kadar gerçekleştiremedikleri çok şeyi yapmak için düşünmeden hareket etmekte, bir takım değişiklikler, yeni heyecanlar arayışına girmektedirler. Bu durum aile içinde huzursuzluklar ortaya çıkarmakta hatta kişinin iş yaşantısına da yansımaktadır. Ölüm düşüncesi de bu dönemde önem kazanmaya başlamakta ve bu, kişiyi strese sokmaktadır.

d. Yaşamdaki Değişiklikler

Sosyal yaşamın değişme hızı bireyler için önemlidir. **T.Holmes** ve **R. Rahe**, kişilerin yaşamlarında ne tür olayların strese neden olduğunu saptamak üzere yaptıkları çalışmalarında stres doğuran hayat değişikliklerini ortaya çıkarmışlardır.

Bu hayat değişimlerinden en fazla önemsenene 100 üzerinden puan vermek üzere bir sıralama yapmışlar ve sosyal uyum ölçeğini geliştirmişlerdir. Bu ölçekte, örneğin “eşlerden birinin ölümü” en çok stres yaratan olay olarak görüldüğünden, ona en yüksek puan olan 100 verilirken, “evlenme” çok daha düşük bir strese neden olduğundan ona da 50 puan verilmiştir. **Holmes** ve **Rahe**’nin geliştirdikleri uyum ölçeğinden de anlaşılacağı üzere üzüntülü olayların yanında mutluluk verici olaylar da strese neden olmaktadır.

Kısaca ele aldığımız örgüt dışı sosyal hayattan kaynaklanan stres yapıcılara ; işe gidip gelme, kent yaşamı v.b. gibi bir çok faktörü daha eklemek mümkündür. Ancak asıl konumuzun dışındaki ayrıntılara fazla girmek istenilmediğinden, örgüt dışı sosyal hayattan kaynaklanan stres yapıcılar başlığı altında bu kadar açıklama ile yetinilmiştir.

2. Bireyin Kendinden Kaynaklanan Stres Yapıcılar

Bireyler kişilik özelliklerine, yaşam tecrübelerine, hislerine ve düşüncelerine bağlı olarak bazı olayları stresli olarak algırlar ve tepkide

bulunurlar.

Stres kaynaklarından etkilenme biçimi kişiye özgü özellikler gösterir. (97) Algılanan stres ve tepkide bulunma biçimi her bireyde farklı olmakla birlikte, bu durum zaman içinde, kişinin kendisinde bile farklılıklar göstermektedir.

Bireyin kendinden kaynaklan stres yapıcıları ; A tipi davranış, hırsların engellenmesi, heyecan düzeyinin yüksek olması, işin anlamsız görülmesi, işe karşı aşırı ilgi duyulması, belirsizliğe karşı hoşgörü gösterilmemesi, strese karşı hoşgörü gösterilmemesi ve bazı kişilik özellikleri şeklinde sıralayabiliriz.

a. A Tipi Davranış

M. Friedman ve **R. Rosenman** adlı iki Amerikalı kalp uzmanı doktor, kalp krizleri ile hayat tarzları arasındaki ilişkileri araştırmışlar ve tipik kalp krizi mağdurlarında aynı yaşam tarzını gözlemişlerdir. “Tip A Davranışı ve Kalbiniz” isimli kitaplarında **Friedman** ve **Rosenman** şu tanımlı vermektedirler : “Tip A davranış biçimi bir hareket-duygu karmaşıklığıdır. Bu davranış, çok az bir zaman içinde çok fazla şey başarmak için, hırslı ve sürekli mücadeleye giren herhangi bir kişide görülebilir. Bu kişiler, başarılı olmak için gerekli gördüklerinde diğer şey veya kişilere karşı çıkarlar. Bu davranış biçimine sahip olan bireyler ayrıca, değişken fakat çok iyi rasyonelleştirilmiş düşmanlık duygu ve davranışları gösterme eğilimindedirler.” **Friedman** ve **Rosenman** Tip A davranış biçimini, kronik hale gelmiş, zamanla yarışma, başarılı olma ve rekabetçilik olarak özetlemektedirler. (98)

1961 yılında **Friedman** ve **Rosenman**, görüşme yoluyla üç bin orta yaşlı, sağlıklı erkek denekleri belli davranış kalıpları açısından incelemişlerdir. Aynı denekler bu süre içinde tıbbi yönden de ele alınmışlardır. Sonuçta deneklerin yaklaşık yarısı Tip A olarak sınıflandırılmıştır. Sekiz ya da 8.5 yıl sonra, başlangıçta Tip A olarak nitelendirilenlerin, Tip B olarak sınıflandırılanlara oranla iki kat daha fazla koroner kalp hastalıklarına yakalandıkları saptanmıştır. Benzer nitelikte diğer araştırmalar da, bu bulguları desteklemekte ; koroner kalp hastalığının Tip B kişilerine oranla Tip A bireyleri arasında daha fazla olduğu sonucunu ortaya koymaktadır. Ancak unutmamak gerekir ki, bütün Tip A’lar koroner kalp

(97) Carpenter, a.g.e., s. 33.

(98) Albrecht, a.g.e., s. 122.

hastalıklarından muzdarip değildir. (99)

Tip A insanları rekabetten korkmayan, iddialı, sabırsız, saldırgan, çabuk karar veren ve çabuk hareket eden, inatçı kişilerdir. Bu insanlar, onlara hep son tarihleri düşündüren ve her geçen dakikadan faydalanmak istemelerine sebep olan bir “acelecilik hastalığı”na yakalanmışlardır. Tip B insanları daha sakin, daha yavaştır, rekabetten daha az hoşlanırlar daha fazla rahatlarını severler, daha durgun ve sabırlıdır. Bu farklılıklar o kadar kesindir ki on vakadan dokuzunda, psikologlar bir Tip A insanını ses bandındaki seslerinden seçebilirler. Belirgin özellikler konuşma yapılarında da vardır. Tip A insanı yüksek sesle ve çabuk konuşur, özel olarak vurgulamak istediği kelimeleri tekrarlar ve başkasının konuşmasını sık sık keserler. (100)

Dünyada hiç bir insan, Tip A davranış biçiminin bütün özelliklerine sahip değildir. Tip B davranış biçiminin özelliklerini taşıyan bir çok insan, derece derece bazı Tip A davranış biçimi özelliği gösterebilir. Her iki davranış biçimini birbirinden ayıran, Tip A davranış biçimi özelliklerinin sayısı ve şiddetidir. (101)

Örgüt yaşamında Tip A davranış biçimini seğileyenler, hiç bir zaman baskı olmadığı halde işlerini çok kısa bir sürede, aksatmadan yürüttükleri için tercih edilirler. Tip B'lere göre daha başarılıdır. Hafta sonları ve akşamları evlerine iş götürürler. Bu duruma göre üst düzey yönetici konumuna yükselenlerin Tip A davranış biçimini seğileyenler olması beklenirken, yapılan araştırmalar bu beklentileri desteklememiştir. Bunun sebebi Tip B'lerin, Tip A'lara göre, üst düzey bir konumun gerektirdiği önemli kararları almada sakin ve sabırlı olma özelliklerine sahip olmalarıdır. Çok daha önemli bir neden de üst basamaklara yükselirken Tip B'lerin rekabetçi ortamdan daha az etkilenip sağlıklarını korumalarına karşın, Tip A'ların bu mücadele döneminde fazlaca strese maruz kalarak sağlıklarını bozmalarıdır.

b. Hırsların Engellenmesi

İnsanların büyük bir çoğunluğu, mesleklerinde ümit ettiklerinden daha düşük, bazıları ise daha üst düzeydedirler. Ümit edilenden daha düşük

(99) Mahmut Paksoy, “İşletmelerde Stres, A ve B Tipi Davranış (Kişilik)”, **İ.Ü. İşletme Fak. Dergisi**, Cilt. 12, No. 2 (Kasım, 1986), s. 105.

(100) Norfolk, a.g.e., s. 25.

(101) Acar Baltaş ve Zuhal Baltaş, **Stres ve Başa Çıkma Yolları**, s. 123.

bir düzeyde olmak kişinin hüsrana uğraması için önemli bir etkidir. (102) Böyle bir durumda, kişi amaçlarına ulaşmak için engellenmiş demektir.

Özellikle hırslı bir yapıda olup da amaçlarına ulaşması çeşitli nedenlerle engellenen bir kişide stresin etkisi daha fazla olmaktadır.

c. Heyecan Düzeyinin Yüksek Olması

Stres düzeyinde olduğu gibi, heyecan düzeyi de kişilerde farklıdır. Heyecan düzeyi genelde doğuştan var olan bir özelliktir. Bazılarının heyecan düzeyi diğerlerinden daha yüksektir. Bu kişiler performans göstermek için gerekli dış uyarıcılara çok az gerek duyarlar ve heyecansal uyanma düzeyine çabuk ulaşırlar. Heyecan düzeyi yüksek kişilerin performansları, az yoğunluktaki dışsal güdüleyici baskılarla bozulabilir. Bunun tam tersine düşük heyecansal uyanma düzeyinde olanlar, performan gösterebilmek için çok fazla miktarda ve sayıda dış uyarıcıya gerek duyarlar. (103)

Yöneticiler astlarının hangi heyecan düzeyinde olduklarını saptamak için, davranışlarını gözlemlemelidirler. Böylece onların ne tür uyarıcılar karşısında heyecan düzeylerini yükselttiklerini kolaylıkla öğrenebilirler. **Organ ve Hamner**, çalışanları gözleme yoluyla yaptıkları araştırmalarının sonucunda yüksek heyecan düzeyinde olanları şöyle özetlemiştir. : “Önemsiz konularda suçluluk duygusuna sıkça kapılan, sağlık konusunda abartılı tahminler yapan, küçük ve basit bir işi zamanından önce bitirebilmek için ateşli bir çalışma yapan, ileri bir tarihte olabilecek olaylar üzerinde fazlaca düşünen, geçmişteki başarısızlıkların ya da yanlışların etkisinden kurtulamayan kişilerdir.”(104) Heyecan düzeyi yüksek olan bu kişilerin strese karşı daha hassas olacağını söyleyebilmek mümkündür.

d. İşin Anlamsız Görülmesi

Bireylerin maddi, ruhsal ve bilişsel gelişmelerinde en önemli etken işleridir. Bireyler isteklerini, değerlerini ve tutumlarını işlerine yansıtırlar. Bunun karşılığı olarak da gereksinmelerinin karşılanmasını isterler. (105) Bireylerin işlerinden bekledikleri gereksinmeler arasında yeteneklerini

(102) Yates, a.g.e., s. 62.

(103) A.e., s. 63.

(104) Horney, a.g.e., s. 65.

(105) Yates, a.g.e., s. 60

geliştirmeleri, yaratıcılıklarını kullanmaları ve başarılarından doyum sağlamaları gelir.

İşlerinden bekledikleri gereksinimler karşılanmıyorsa, işleri çalışanlara anlamsız gelmeye başlar.

e. İşe Karşı Aşırı İlgi Duyulması

Bireylerin, özellikle de yönetici konumundakilerin, hayatlarının büyük bir kısmını iş kapsar. Özellikle işlerine karşı aşırı ilgi duyar, işte uzun saatler geçirirler ve çok fazla çalışırlar. Tüm enerjilerini, ilgilerini ve zamanlarını çalışarak tüketirler. İşten başka bir yaşam tarzı düşünmezler.

İşkolik olarak nitelendirilebilecek kişiler, çoğunlukla işlerinde yükselerek iyi bir konuma gelirler. Ancak bu arada aile yaşantıları ve sağlıkları bozulur. Bu kişilerin çoğu zaman, iş dışındaki yaşantılarında başarısız olduklarını söyleyebiliriz.

f. Belirsizliğe Karşı Hoşgörü Gösterilmemesi

Yaşantı içinde hemen herşey hızla değişmektedir. Bu değişimlerde de çoğu zaman belirsizlik egemendir.

Birey günlük yaşantısı içinde gerek ailede, gerek sosyal yaşantısında ve gerekse işyerinde çeşitli belirsizliklerle karşılaşmaktadır. O halde kişiler, belirsizliğe karşı hoşgörü olma yeteneklerini geliştirmek durumundadırlar. Aksi taktirde başarısızlığa uğramaları ve strese girmeleri kaçınılmazdır.

g. Strese Karşı Hoşgörü Gösterilmemesi

Birey stresle karşılaştığında başa çıkmayı göze alırsa, çabaya yönelik bir davranış gösterir ve içinde bulunduğu duruma uyum göstermeye çalışır. Kendini zayıf hissettiği durumda ise, doğmaya başlayan endişe duygusundan kurtulabilmek için savunmaya yönelik davranışlar geliştirir. (106) Stres karşısında bu tepkilerin hangisinin gösterileceği daha çok bireylerin kişilik özellikleri olmak üzere, yaşam tecrübelerine, hayata bakış açılarına ve davranış şekillerine bağlı olacaktır.

(106) Engin Geçtan, **Çağdaş İnsanda Normaldışı Davranışlar** (Ankara : A.Ü. Eğitim Fak. Yay., 1978), s. 93.

h. Kişilik Özellikleri

Strese neden olan uyarıcının algısı ve anlamı bireyden bireye değişir ve bireyin davranış türünü belirler. Birey stres uyarıcısını mücadeleye davet edici veya kendisini tehdit edici olarak algılayabilir. (107) Bu durum kişinin kişilik donanımları ile ilgilidir.

Stres yaratan faktörlerden kolay etkilenen bireylerin, çevrelerinde bulunan diğer bireyler, nesneler ve olaylarla bağlantı kurmaları zordur. Öte yandan bu tip insanlar, bireylerarası ilişkilerinde kendi koydukları ilke ve kurallara sıkı sıkıya bağlı bir davranış ve tutum içindedirler. Esnek ve hoşgörülü değildirler. Bu özellikleri nedeniyle, başkalarıyla, içinde bulundukları çevreyle ve ortamla kolay ve rahat bir iletişim kuramaz, kursalar da sürdüremezler. Bulundukları ortama, çevreye çok zor uyum sağlarlar. (108) Bireyler içinde, düşmanlık duyguları baskın olanlar, kendilerine her konuda suçluluk payı çıkaranlar, aşırı duyarlı ve duygusal tepkileri önde olanlar, egoist kişilik özelliği baskın olanlar ve olayları çok iyi ya da çok kötü bulanlar ; stres karşısında uyum sürecini uzatmakta ve sağlıklı bir dengenin kurulmasını engellemektedirler.(109)

Stres-kişilik özellikleri ilişkisini araştıran çalışmalarda , katı kişilik yapısına sahip bireylerin stresten daha fazla etkilendikleri sonucuna varılmıştır. Bilişsel süreçleri sınırlı bir alanda işlev gören katı kişilik yapısındaki bireyler stresli durumları farklı bir görüş açısından değerlendiremezler. Bir dizi başa çıkma tepkisinden sadece alışkanlık haline getirdikleri tepkileri uygulama eğilimindedirler.(110)

Katı kişiliğin tersine esnek kişilik, değişikliklere çabuk uymayı , grupla geçinmeyi, kişinin kendi ihtiyaçlarıyla başkalarının ihtiyaçları arasında denge kurabilmesini ve stres anında gerçekçi başa çıkma tepkilerini

(107) Oya G. Ersever, "Stresin, Ruh Hastalığıyla İlişkisini İçeren Çok Faktörlü Kuramsal Bir Model", **H.Ü. Ed. Fak. Dergisi**, Cilt 3, No. 1 (Ocak, 1985), s. 36.

(108) Köknel, **Zorlanan İnsan**, s. 185.

(109) Mustafa Çetin, "Yöneticilerde Stres", **Tarımda Kaynak**, Yıl : 1, No.2 (Temmuz- Ağustos, 1990), s. 58.

(110) Şencan, a.g.e., s. 125. Aktarılan eser, J. C. Coleman, C. L. Hamner **Contemporary Psychology and Effective Behavior** (Glenview Illinois : Scott, Foresman and Co., 1974), s. 116.

gösterebilmeyi simgelemektedir. (111)

Stresle ilişkisi açısından içe dönüklük ve dışa dönüklük kişilik özelliklerini de ele alırsak, İçe dönük kişiler, dışa dönüklere göre işle ilgili stresleri daha fazla yaşamaktadırlar. Çünkü bu kişilik özelliğinde olanlar daha az sosyaldirler ve çatışmalarla başa çıkmada zorluk çekerler.(112)

Açıkladığımız örgütsel ve bireysel stres kaynaklarına daha bir çok faktörü eklemek mümkündür. Ancak araştırmamızın kapsamı, banka ortamında şef konumundaki yöneticilerin hangi örgütsel stres faktörlerinden etkilendikleri ile ilgili olduğundan, özellikle bu yöneticilerin dile getirdikleri örgütsel stres kaynakları üzerinde durulmaya çalışılmıştır.



(111) A.e., S. 216., Aktarılan Eser, R.L. Kahn ve diğerleri., **Organizational Stress Studies in Role Conflict and Ambiguity** (New York : John Wiley, 1964), s. 281.

(112) Paksoy, a.g.e., s. 104.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖZEL VE KAMU BANKALARINDA ÇALIŞAN ŞEF KONUMUNDAKİ YÖNETİCİLERİN ÇALIŞMA ORTAMINDAN KAYNAKLANAN STRES DÜZEYLERİNİN KARŞILAŞTIRILMASINA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

I. ARAŞTIRMANIN AMACI

Araştırmamızın amacı özel ve kamu bankalarında çalışan şef konumundaki yöneticilerde strese neden olan örgütsel stres faktörlerini belirlemek ve bu örgütsel stres faktörlerinin oluşturduğu stres düzeyi açısından, kamu ve özel banka çalışanları arasında anlamlı bir fark bulunup bulunmadığını ortaya koymaktır.

Araştırmamızda gerçekleştirilmek istenen diğer bir amaç da çeşitli değişkenlere göre hangi örgütsel stres kaynaklarının daha önemli olduğunu belirlemek, stres düzeyi açısından bu değişkenler arasında anlamlı bir fark bulunup bulunmadığını tespit etmektir.

II. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

Araştırmamızda Kontenjans Analizi ve X^2 testi ile geçerliliği aranan hipotezler aşağıdaki gibidir.

1. Deneklerin cinsiyetleri ile örgütsel stres kaynaklarından elde ettikleri puanlar arasında ilişki vardır.
2. Deneklerin yaşları ile örgütsel stres kaynaklarından elde ettikleri puanlar arasında ilişki vardır.
3. Deneklerin medeni durumları ile örgütsel stres kaynaklarından elde ettikleri puanlar arasında ilişki vardır.
4. Deneklerin eğitim durumları ile örgütsel stres kaynaklarından elde ettikleri puanlar arasında ilişki vardır.
5. Deneklerin çalıştıkları bankanın özel ya da kamu bankası olması ile örgütsel stres kaynaklarından elde ettikleri puanlar arasında ilişki vardır.

6. Deneklerin görev yaptıkları servisler ile örgütsel stres kaynaklarından elde ettikleri puanlar arasında ilişki vardır.

7. Deneklerin toplam çalışma süreleri ile örgütsel stres kaynaklarından elde ettikleri puanlar arasında ilişki vardır.

8. Deneklerin son pozisyonlardaki toplam çalışma süreleri ile örgütsel stres kaynaklarından elde ettikleri puanlar arasında ilişki vardır.

III. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

Araştırmanın metodolojisi başlığı altında ; araştırmanın kapsamı, örnek kütle, kullanılan ölçüm aracı, araştırmanın uygulanışı ve kullanılan istatistik teknikleri ele alınmıştır.

A. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI

Çalışmamız İstanbul ili sınırları içinde faaliyette bulunan bankalardan, kamu sermayeli ve özel sermayeli Milli Ticaret Bankalarında yürütülmüştür. Milli Ticaret Bankası adı altında geçmeyen diğer bankalar çalışmamızın kapsamı dışında tutulmuştur.

Türkiye Bankalar Birliği'nin 1992 yılında yayımladığı "Bankalarımız 1991" adlı eserine (*) göre, İstanbul'da Milli Ticaret Bankası adı altında faaliyette bulunan kamu sermayeli bankaların şube sayısı 366, özel sermayeli bankaların şube sayısı ise 846'dır. Milli Ticaret Bankaları'nın toplam şube sayısı 1212'dir.

Verilen bu rakamlar 1991 yılının verilerine aittir. Günümüze gelene kadar bu rakamlarda değişikliğin olacağı kuşkusuzdur. Örneğin, 1991 verilerinde adı geçen Denizcilik Bankası kapanmış ve hesaplarını Emlak Bankası'na devretmiştir. Yine Sümerbank da kapanmış, hesaplarını bir başka bankaya devretmiştir. Türkiye Öğretmenler Bankası ile Milli Aydın Bankası da faaliyetlerini durdurmuştur. Günümüzde İstanbul'da şubesi olan Toprakbank ile Alternatifbank'ın 1991 verilerine göre İstanbul'da şubesi gözükmemektedir.

(*) Gönül Töre ve Bilgin Şentürk (haz.), **Bankalarımız 1991** (Ankara : Türkiye Bankalar Birliği Yay., 1992).

Günümüze kadar yeni bir eser hazırlanmadığından çalışmamız için gerekli olan anket uygulamaları “Bankalarımız 1991”de adı geçen 160 banka şubesinde gerçekleştirilmiştir. Bu bankaların 45’i kamu bankası, 115’i de özel banka şubesidir.

Araştırmamızın yürütüldüğü 160 banka şubesinin ait olduğu banka sayısı ; 5’i kamu bankası, 21’i özel banka olmak üzere toplam 26 dır. Tüm bu banka ve bu bankaların şubelerinin adlarına Ek 2’de yer verilmiştir.

Ek 2’de görüleceği gibi mümkün olduğunca İstanbul ilinin hem Avrupa, hem Anadolu yakasındaki bir çok semtine ulaşmaya çalışılmıştır. Böylelikle, örnek kütlenin, ana kütleyi temsil etme yeteneğinin daha yüksek olacağı düşünülmüştür.

Çalışmamız sırasında bir banka şubesinde yer alan tüm servislerdeki şeflere ulaşmaya çalışılmıştır. Böylelikle, örnek kütle içine girecek deneklerin tüm servis çalışanlarını temsil etmesi sağlanmıştır.

Uygulanan anket sonuçlarını daha kolay değerlendirebilmek açısından servis adları dört grup altında toplanmıştır. Her grup altına giren servisler, banka çalışanlarının belirttiğine göre birbirine yakın işlemleri yürütmektedirler.

Bu çalışma için dört grup altında ele alınan servis adları ile onların kapsadıkları diğer servisler aşağıdaki gibidir.

1. Dış İşlem Servisi	İhracat Servisi İthalat Servisi Kambiyo Servisi
2. Kullanım Servisi	Senetler Servisi Krediler Servisi
3. Muhasebe Servisi	
4. Kaynak Servisi	Bireysel Bankacılık Servisi Cari Heseplar Servisi Menkul Kıymetler Servisi Tasarruf Hesapları Servisi

B. ÖRNEK KÜTLE

Türkiye Bankalar Birliği'nin 1991 verilerine göre Türkiye genelinde toplam 6332 şubesi olan Milli Ticaret Bankaları'nın 1212 gibi büyük bir oranı İstanbul ili sınırları içindedir. Bu nedenle hem önemli oranda bankanın bu ilde olması, hem de anket çalışmalarının daha kolaylıkla yürütülmesi açısından araştırmamız için örnek kütle seçiminde İstanbul ili tercih edilmiştir.

İstanbul'da faaliyet gösteren kamu veya özel sermayeli Milli Ticaret Bankaları araştırmamızın ana küblesidir. Belirlenen bu ana kütlede örnek kütle seçiminde Türkiye Bankalar Birliği'nin "Bankalarımız 1991" adlı eserinden faydalanılmıştır. Çalışmamız bu eserde adı geçen Milli Ticaret Bankaları'ndan 26'sında yürütülmüştür. Çalışmamızı yürüttüğümüz bankaların, genel şube sayıları içerisindeki dağılımı aşağıdaki gibidir.

Kamu Sermayeli Bankalar :

Etibank	: % 4.09
T.C. Ziraat Bankası	: % 37.70
T.Emlak Bankası	: % 17.21
Halkbank	: % 14.48
T. Vakıflar Bankası	: % 16.66

Özel Sermayeli Bankalar :

Adabank	: % 0.70
Akbank	: % 18.32
Alternatif Bank	:(1991 verilerine göre İstanbul'da şubesinin olmadığı görülüyor)
Demirbank	: % 1.30
Egebank	: % 0.59
Esbank	: % 1.06

İktisat Bankası	: % 0.70
İnterbank	: % 0.59
Koç Amerikan Bankası	: % 0.35
Marmara Bankası	: % 0.35
Pamukbank	: % 6.50
Şekerbank	: % 1.53
Tekstil Bankası	: % 0.23
Toprakbank	:(1991 verilerine göre İstanbul'da şubesinin olmadığı görülüyor)
T. Dış. Tic. Bankası	: % 0.94
T. Ticaret Bankası	: % 10.99
T. Garanti Bankası	: % 9.21
T. İmar Bankası	: % 2.71
T. İş Bankası	: % 21.27
T. Turizm Yatırım ve Dış. Tic Bankası	: % 0.23
Yapı ve Kredi Bankası	: % 19.26

Çalışmamız için görüşmelerin yapıldığı 160 banka şubesinin seçiminde, yukarıda açıklanan banka oranları dikkate alınarak, “oransal tabakalı örnekleme” yöntemi kullanılmıştır.

Faaliyette bulunan bankaların her şubesi ; işlem hacmi, çalıştırdığı personel sayısı vb. gibi özellikler bakımından aynı büyüklükte değildir. Örneğin bir bankanın her hangi bir şubesinde 10 personel çalışırken, bir başka şubesinde 20-30 kadar personel çalışabilmektedir. Bu durum gözönüne alınarak, bir banka şubesindeki şef sayısının en az 3, en fazla 5 olabileceği tahmin edilmiştir. Buna göre, İstanbul'daki Milli Ticaret

Bankaları'nın şube sayısı 1212 olduğuna göre, bu şubelerin toplamında en az 3636, en fazla da 6060 şef konumunda yönetici çalışmaktadır. Tahmin edilen bu ana kütleden seçilecek olan örnek kütle, ana kütlenin en az 1/10'u kadar olması gerektiğinden, bu çalışmadaki örnek kütlenin en az 363, en fazla da 606 kişiden oluşması gerektiği saptanmıştır.

Örnek kütle hacminin büyümesi oranında, örnek kütlenin ana kütleyi temsil etme yeteneği artacağından, bu çalışmada 606 kişiden oluşan denek sayısına ulaşılmaya çalışılmıştır. Hatta bu sayı da geçilerek 632 deneğe anket uygulanmış, ancak anketlerden 18'i geçersiz sayılarak 614 kişilik bir denek grubu elde edilmiştir.

614 kişiden oluşan denek grubunun gösterdiği özellikler ve bu özelliklere göre dağılımları, "Tablo 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7 ve 8" de gösterilmiştir.

Tablo 1
Deneklerin Cinsiyetlerine Göre Dağılımları ve Yüzdeleri

Cinsiyet	f	f %
Kadın	405	66.0
Erkek	209	34.0
TOPLAM	614	100.0

Tablo 2
Deneklerin Yaş Gruplarına Göre Dağılımları ve Yüzdeleri

Yaş Grupları	f	f %
25-35 yaş	313	51.0
36-45 yaş	285	46.4
46-55 yaş	16	2.6
TOPLAM	614	100.0

Tablo 3
Deneklerin Medeni Durumlarına Göre Dağılımları ve Yüzdeleri

Medeni durum	f	f %
Bekar	161	26.2
Evli	433	70.5
Dul	20	3.3
TOPLAM	614	100.0



Tablo 4
Deneklerin Eğitim Durumlarına Göre Dağılımları ve Yüzdeleri

Eğitim Durumu	f	f %
Ortaokul mezunu	9	1.5
Lise Mezunu	401	65.3
Üniversite Mezunu	204	33.2
TOPLAM	614	100.0

Tablo 5
Deneklerin Çalıştıkları Bankaya Göre Dağılımları ve Yüzdeleri

Çalıştığı Banka	f	f %
Kamu Bankası	185	30.1
Özel Banka	429	69.9
TOPLAM	614	100.0

Tablo 6
Deneklerin Görev Yaptıkları Servislere Göre Dağılımları ve Yüzdeleri

Görevin Yapıldığı Servis	f	f %
Dış işlem	144	23.5
Kullanım	138	22.5
Muhasebe	88	14.3
Kaynak	244	39.7
TOPLAM	614	100.0

Tablo 7

Deneklerin Toplam Çalışma Sürelerine Göre Dağılımları ve Yüzdeleri

Toplam Çalışma Süresi	f	f %
1-3 yıl	10	1.6
3-5 yıl	49	8.0
5-10 yıl	145	23.6
10 yıldan fazla	410	66.8
TOPLAM	614	100.0

Tablo 8

Deneklerin Son Pozisyonlarındaki Toplam Çalışma Sürelerine Göre Dağılımları ve Yüzdeleri

Çalışma Süresi	f	f %
1-3 yıl	44	7.2
3-5 yıl	64	10.4
5-10 yıl	145	23.6
10 yıldan fazla	361	58.8
TOPLAM	614	100.0

C. KULLANILAN ÖLÇÜM ARACI

Araştırmamız için, bankalarda şef konumundaki yöneticileri etkileyen örgütsel stres kaynaklarının neler olduğunu belirlemek üzere bir anket geliştirilmiştir. Geliştirilen bu anket Likert ölçeği şeklinde düzenlenmiştir.

Araştırmamızda kullanılan anket iki bölümden oluşmaktadır .(Bkz. Ek 1) Anketin birinci bölümünde, deneklerin demografik özelliklerini belirleyen sorular yer almıştır. İkinci bölümde ise, banka ortamından kaynaklanan stres faktörlerini ifade eden cümlelere yer verilmiştir.

Araştırmamızda kullandığımız anket, son şeklini almadan önce bir pilot çalışma yapılmıştır. Bu söz konusu pilot çalışma sonrasında, ikinci bölümdeki 36 ifade sayısı 31'e indirilmiştir. Çünkü, ankette çıkarılan 5 ifade için deneklerin tümü "Kararsız" seçeneğini işaretlemiş ve bu da bize bu ifadelerin, örgütsel stres kaynağı olarak çok önemli görülmediğini göstermiştir.

Araştırmamızda kullanılan anketin ikinci bölümünde yer alan ifadeler ve bu ifadelerin ilgili oldukları stres kaynakları aşağıda belirtilmiştir.

1. **Örgütsel İlişkilerden Kaynaklanan Stres Yapıcılar** : 9, 16 ve 33. maddeler
2. **Örgüt Yapısından Kaynaklanan Stres Yapıcılar** : 10, 13, 14, 18, 20, 28 ve 31. maddeler
3. **İşin Doğasından Kaynaklanan Stres Yapıcılar** : 19, 26, 34, 35, 37 ve 39. maddeler
4. **Örgütsel Rolden Kaynaklanan Stres Yapıcılar** : 11, 17, 22, 24, 27, 29, 32, 36 ve 38. maddeler
5. **Mesleki Gelişimden Kaynaklanan Stres Yapıcılar** : 15, 23 ve 25. maddeler
6. **İnsanlardan Sorumlu Olmaktan Kaynaklanan Stres Yapıcılar** : 12, 21 ve 30. maddeler

Anketteki ifadelerin bir kısmı olumlu, bir kısmı da olumsuz cümlelerden oluşmaktadır. Ankette yer alan bu ifadelerin altında, deneklerin sadece bir tanesini işaretleyebilecekleri 5 seçenek yer almıştır. Bunlar, "Tamamen Kabul", "Kabul", "Kararsız", "Red" ve "Tamamen Red" seçenekleridir. Deneklerin, ankette elde edecekleri örgütsel stres kaynağı puanını hesaplayabilmek için, her bir seçeneğe bir ağırlık puanı verilmiştir. Bu ağırlık puanları 1 ile 5 arasında değişmektedir.

Anketteki seçeneklere verilecek ağırlık puanları, olumlu cümleler ile olumsuz cümleler arasında farklılık göstermektedir. Çünkü olumlu bir cümlede “Tamamen Kabul” seçeneğini işaretleyen bir denek, o cümle ile ilgili olarak, stres yaşamadığını belirtmiş olmaktadır. Aynı denek, olumsuz bir cümle için , bu sefer “Tamamen Red” seçeneğini işaretlerse, o cümle için de stres yaşamadığını ifade etmektedir.

Anket içindeki her bir maddenin seçenekleri için, ağırlık puanı verildikten sonra, her bir denegin, anketten elde edeceği örgütsel stres kaynağı puanı hesaplanabilmiştir. Bu hesaplamaya göre, bir denek, anketin ikinci bölümündeki 31 maddenin tümü için, ağırlık puanı 1 olan (en düşük puan) seçenekleri işaretlerse ; $31 \times 1 = 31$ puan elde edecektir. Bir başka denek, tüm maddeler için, ağırlık puanı 5 olan (en yüksek puan) seçenekleri işaretlerse ; $31 \times 5 = 155$ puan elde edecektir. O halde çalışmamız için kullandığımız anketten, en az 31, en fazla da 155 puan alınabilecektir. Deneklerin demografik değişkenlere göre elde ettikleri örgütsel stres kaynağı puanları Ek 3’de verilmiştir.

D. ARAŞTIRMANIN UYGULANIŞI

Çalışmamız için, kullanılacak ölçüm aracını geliştirebilmek için, çeşitli kamu ve özel banka şubelerinde 20’ye yakın şefle görüşmeler yapılmıştır. Bu görüşmeler sırasında, şeflerde strese neden olan örgütsel faktörler saptanmıştır.

Şeflerle yapılan görüşmeler sonucunda çoğunluğun belirttiği, daha önemli görülen örgütsel stres kaynakları ele alınmış ve bu stres kaynakları onları ifade eden cümleler haline getirilmiştir. Böylelikle araştırmamız için kullanılacak anket formu oluşturulmuştur.

Anket uygulaması, adları Ek 2’de görülebilecek 160 banka şubesinde Ocak 1994-Nisan 1994 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir.

Denekler, verilen anketleri çalışma ortamlarındayken, çalışma saatleri içinde cevaplandırmışlardır. Anketlerin % 80’i, anket uygulayıcısının anketleri verdiği anda cevaplandırılmış, geri kalanlar da, deneklere bırakılarak sonradan alınmıştır. Anketlerin bırakıldığı deneklere, anketleri, iş ortamlarında cevaplandırmaları gerektiği söylenmiştir.

Deneklerin, verilen anketleri yanlış doldurmalarından dolayı, 18 anket iptal edilmiş ve sonuçta, 614 kişilik bir denek grubuna anket uygulanmıştır.

E. KULLANILAN İSTATİSTİK TEKNİKLER

Bu araştırmadan elde edilen veriler, frekans analizi, kontenjans analizi ve χ^2 testi ile SPSS bilgisayar programında incelenmiştir.

Öncelikle, demografik değişkenlere göre deneklerin dağılımını elde etmek ve anketin her bir maddesindeki cevap seçeneklerinin seçilme sıklığını bulmak için, frekans analizi yapılmıştır. Daha sonra, tüm deneklerin her bir örgütsel stres kaynağından aldıkları ortalama puanlar ile her bir demografik değişkene göre aldıkları ortalama puanları bulabilmek için, yine frekans analizinden yararlanılmıştır. En son olarak, hipotezlerin testi için, kontenjans analizi ile χ^2 testi kullanılmıştır.

IV. BULGULAR VE YORUMLAR

Araştırmamızdan elde edilen veriler, SPSS bilgisayar programında değerlendirilerek dört yönden incelenmiştir. Bunlar :

- * Anketin ikinci bölümündeki her bir maddenin cevap seçeneklerinin seçilme frekansları
- * Tüm deneklerin her bir örgütsel stres kaynağından aldıkları ortalama puanlar
- * Her bir demografik değişkene göre, deneklerin örgütsel stres kaynaklarından aldıkları ortalama puanlar
- * Tüm örgütsel stres kaynaklarından alınan puanlar bakımından, her bir demografik değişkenin kapsadığı gruplar arasında, anlamlı bir fark olup olmadığının, kontenjans analizi ve χ^2 testi ile incelenmesi

A. ANKETTEKİ HER İFADE İÇİN CEVAP SEÇENEKLERİNİN SEÇİLME FREKANSLARI

Deneklerin cevap seçeneklerini seçme frekansları, olumlu ve olumsuz cümlelere göre ayrı ayrı ele alınıp incelenmiştir (Bkz. Tablo 9). Çünkü olumlu bir şekilde düzenlenmiş cümleler, stresin yaşanmadığını ifade eden cümlelerdir. Olumsuz cümleler ise stresin yaşandığını ifade eden cümlelerdir.

Tablo 9
Cevap Seçeneklerinin Seçilme Frekansları

Madde No.	Cevap Seçenekleri					Toplam denek sayısı
	Tamamen Kabul	Kabul	Kararsız	Red	Tamamen Red	
(-)* 9	87	241	102	146	38	614
(+)* 10	56	233	142	157	26	614
(+) 11	60	184	112	204	54	614
(-) 12	5	42	33	328	206	614
(-) 13	28	164	97	239	86	614
(+) 14	139	313	65	83	14	614
(+) 15	69	161	109	155	120	614
(-) 16	78	265	103	131	37	614
(-) 17	25	39	52	311	137	614
(+) 18	118	287	113	88	8	614
(-) 19	74	189	79	200	72	614
(+) 20	92	195	85	176	66	614
(-) 21	63	213	118	194	26	614
(+) 22	54	219	109	181	51	614
(+) 23	84	221	113	136	60	614
(-) 24	119	273	108	92	22	614
(-) 25	88	215	69	180	62	614
(+) 26	74	206	78	189	67	614
(-) 27	6	55	30	289	234	614
(+) 28	134	280	103	76	21	614
(-) 29	14	58	51	349	142	614
(-) 30	5	33	49	357	170	614
(-) 31	29	114	108	218	145	614
(+) 32	57	182	52	230	93	614
(+) 33	72	271	120	121	30	614
(-) 34	14	71	72	322	135	614
(-) 35	9	40	23	297	245	614
(-) 36	9	90	78	316	121	614
(+) 37	31	129	130	248	76	614
(-) 38	45	252	83	204	30	614
(-) 39	11	59	51	355	138	614

*(-) Olumsuz Cümle

(+) Olumlu Cümle

Cevap seçeneklerinin seçilme frekanslarına göre ; olumsuz cümlelerde, deneklerin % 6.41'i "Tamamen Kabul", % 21.83'ü "Kabul", % 11.81'i "Kararsız", % 40.96'sı "Red" ve % 18.51'i de "Tamamen Red" cevabını vermiştir. Bu verilerden anlaşılabacağı üzere olumsuz şekilde düzenlenmiş maddeler için, stresin varlığını reddeden deneklerin oranı (% 40.96) daha fazladır.

Olumlu cümlelerde ise, deneklerin % 13.02'si "Tamamen Kabul", % 36.09'u "Kabul", % 16.67'si "Kararsız", % 25.60'ı "Red" ve % 8.59'u "Tamamen Red" cevabını vermiştir. Olumlu şekilde düzenlenmiş maddeler için de, stresin olmadığını kabul edenlerin oranı (% 36.09) daha fazladır.

B. ÖRGÜTSEL STRES KAYNAKLARINDAN ALINAN ORTALAMA PUANLAR

Tablo 10

Deneklerin Örgütsel Stres Kaynaklarından Elde Ettikleri Ortalama Puanlar

İşin doğasından kaynaklanan stres yapıcılar	3.531
Örgütsel rolden kaynaklanan stres yapıcılar	3.319
Örgütsel ilişkilerden kaynaklanan stres yapıcılar	2.651
Örgüt yapısından kaynaklanan stres yapıcılar	2.765
Mesleki gelişimden kaynaklanan stres yapıcılar	2.933
İnsanlardan sorumlu olmaktan kaynaklanan stres yapıcılar	3.678

Tablo 10'da verilen ortalama puanların hesaplanması sırasında izlenen yol ; örneğin, örgütsel ilişkilerden kaynaklanan stres yapıcıların ortalama puanı hesaplanırken, bu stres kaynağı ile ilgili 9, 16 ve 33. maddelere 614 denek verdiği cevapların (bu cevaplar 1 ile 5 ağırlık puanı arasında değişmektedir) toplamının alınması ve bu toplamın $614 \times 3 = 1842$ 'ye (denek sayısının örgütsel ilişkilerle ilgili madde sayısının çarpımına) bölünmesi şeklinde olmuştur.

614 denekten elde edilen örgütsel stres kaynağı puanları 1 ile 5 puanları arasında değişen bir skala üzerindedir. “1 puan” stresin hiç bir şekilde yaşanmadığını, “ 2 puan” stresin yaşanmadığını, “ 3 puan” bu konuda deneklerin kararsız olduğunu, “4 puan” stresin yaşandığını, “5 puan” ise stresin oldukça fazla yaşandığını ifade etmektedir.

Bu açıklamalardan sonra **Tablo 10**’a bakılarak ; bu çalışmadaki tüm deneklerin, örgütsel stres kaynaklarından en çok insanlardan sorumlu olmaktan etkilendikleri söylenebilir. Bu stres kaynağının ortalama puanı olan 3.678 puanı da, deneklerin stresin varlığını kabul ettiklerini göstermektedir.

İnsanlardan sorumlu olmayı, ortalama 3.531 puan ile izleyen işin doğasından kaynaklanan stres yapıcılar için de, deneklerin stresin varlığını kabul ettikleri söylenebilir.

Örgütsel ilişkiler, örgüt yapısı, örgütsel rol, ve mesleki gelişim ile ilgili stres kaynaklarının ortalama puanları, stresin yaşanıp yaşanmadığı konusunda deneklerin fikrinin olmadığını ifade etmektedir.

C. HER BİR DEMOGRAFİK DEĞİŞKENE GÖRE ÖRGÜTSEL STRES KAYNAKLARINDAN ALINAN ORTALAMA PUANLAR

1. Cinsiyet İle İlgili Örgütsel Stres Puanları

Örgütsel ilişkilerden kaynaklanan stres yapıcılar haricinde diğer tüm stres kaynakları için, kadın deneklerin ortalama puanları, erkek deneklerin ortalama puanlarından yüksektir. Bu durum, kadınların erkeklere göre, örgütsel stres kaynaklarından daha fazla etkilendiklerini göstermektedir. Kadınların, örgüt dışındaki aile yaşantılarında erkeklerden daha fazla sorumluluk taşımaları, toplumun geleneksel olarak kadına yüklediği özel hayatlarındaki sınırlandırmalar, örgüt içinde terfi olanaklarından daha az yararlandırılmaları, örgütsel stres kaynaklarından daha fazla etkilenmelerine sebep olmaktadır.

Tablo 11’deki ortalama puanlar, her iki cinsiyet grubundaki deneklerin, en fazla, insanlardan sorumlu olmaktan kaynaklanan stres yapıcılardan, en az da ,örgütsel ilişkilerden kaynaklanan stres yapıcılardan etkilendiklerini göstermektedir.

Kadın ve erkek denek gruplarının elde ettikleri ortalama puanlar ; insanlardan sorumlu olmaktan ve işin doğasından kaynaklanan stres yapıcılar için stresin yaşandığını, diğer stres kaynakları içinse, stresin yaşanıp yaşanmadığı konusunda deneklerin bir fikrinin olmadığını, ifade etmektedir.

Tablo 11

Deneklerin Cinsiyetlerine Göre Örgütsel Stres Kaynaklarından Elde Ettikleri Ortalama Puanlar

Örgütsel Stres Kaynakları	Kadın	Erkek
İşin doğasından kaynaklanan stres yapıcılar	3.555	3.486
Örgütsel rolden kaynaklanan stres yapıcılar	3.331	3.297
Örgütsel ilişkilerden kaynaklanan stres yapıcılar	2.629	2.694
Örgüt yapısından kaynaklanan stres yapıcılar	2.891	2.638
Mesleki gelişimden kaynaklanan stres yapıcılar	3.002	2.799
İnsanlardan sorumlu olmaktan kaynaklanan stres yapıcılar	3.680	3.675

2. Yaş İle İlgili Örgütsel Stres Puanları

Tablo 12'deki verilere göre, insanlardan sorumlu olmaktan kaynaklanan stres yapıcılardan, denek grupları içinde en ileri yaş grubu olan 46-55 yaş grubu daha fazla etkilenmiştir. 46-55 yaş grubu örgüt içinde, daha çok altındaki personelden sorumlu olduğu durumlarda stresi yaşamaktadır.

Mesleki gelişimden kaynaklanan stres yapıcılardan en fazla etkilenen grup ise, orta yaş grubu olan 36-45 yaş grubudur. 36-45 yaşları arasında bireylerin, kariyerlerinde yükselme ile ilgili beklentileri, mesleki gelişimden kaynaklanan stres yapıcılardan daha fazla etkilenmelerine sebep olmaktadır.

İnsanlardan sorumlu olma ve mesleki gelişimden kaynaklanan stres yapıcılar dışında diğer tüm stres kaynaklarından en fazla etkilenen grup ; genç yaş grubu olan 25-35 yaş grubu olmuştur. 25-35 yaş grubunun diğer yaş gruplarına göre daha tecrübesiz olmaları, örgütsel stres kaynaklarından daha fazla etkilenmelerine sebep olmaktadır.

Elde edilen verilere göre, tüm yaş grubundaki denekler en az örgütsel ilişkilerden kaynaklanan stres yapıcılardan etkilenmişlerdir.

Tablo 12
Deneklerin Yaş Gruplarına Göre Örgütsel Stres Kaynaklarından Elde Ettikleri Ortalama Puanlar

Örgütsel Stres Kaynakları	25-35 yaş	36-45 yaş	46-55 yaş
İşin doğasından kaynaklanan stres yapıcılar	3.556	3.516	3.312
Örgütsel rolden kaynaklanan stres yapıcılar	3.342	3.298	3.250
Örgütsel ilişkilerden kaynaklanan stres yapıcılar	2.695	2.622	2.292
Örgüt yapısından kaynaklanan stres yapıcılar	2.792	2.752	2.473
Mesleki gelişimden kaynaklanan stres yapıcılar	2.884	3.000	2.687
İnsanlardan sorumlu olmaktan kaynaklanan stres yapıcılar	3.591	3.749	4.125

3. Medeni Durum İle İlgili Örgütsel Stres Puanları

Dul olan deneklerin ortalama puanları, diğer denek gruplarının ortalama puanlarından daha yüksektir. Bu durum, dulların evli ve bekarlara göre, örgütsel stres kaynaklarından daha fazla etkilendiklerini göstermektedir. Dul olanların yalnız yaşamaları ya da varsa çocuklarının sorumlulukları ile tek başına ilgilenmeleri, geleneksel rolün yüklediği özel hayatlarındaki sınırlandırmalar, bu kişilerin örgütsel stres kaynaklarından daha fazla etkilenmelerine neden olmaktadır.

Dul, evli ve bekar olan tüm denek grupları, en az örgütsel ilişkilerden kaynaklanan stres yapıcılardan etkilenmişlerdir.

Tablo 13

Deneklerin Medeni Durumlarına Göre Örgütsel Stres Kaynaklarından Elde Ettikleri Ortalama Puanlar

Örgütsel Stres Kaynakları	Bekar	Evli	Dul
İşin doğasından kaynaklanan stres yapıcılar	3.543	3.528	3.583
Örgütsel rolden kaynaklanan stres yapıcılar	3.308	3.324	3.340
Örgütsel ilişkilerden kaynaklanan stres yapıcılar	2.644	2.657	2.672
Örgüt yapısından kaynaklanan stres yapıcılar	2.740	2.772	3.000
Mesleki gelişimden kaynaklanan stres yapıcılar	2.851	2.960	3.500
İnsanlardan sorumlu olmaktan kaynaklanan stres yapıcılar	3.551	3.717	3.917

4. Eğitim Durumu İle İlgili Örgütsel Stres Puanları

Tablo 14'deki verilere göre, eğitim seviyesi en düşük grup olan ortaokul mezunu denekler, örgütsel stres kaynakları içinde, sadece insanlardan sorumlu olmaktan kaynaklanan stres yapıcılardan, diğer denek gruplarına göre daha fazla etkilenmişlerdir. Oysa bizim araştırmamızın sonucundan beklediğimiz, ortaokul mezunlarının, tüm örgütsel stres kaynaklarından, lise ve üniversite mezunlarına göre daha fazla etkilenmeleri idi. Çünkü görülen eğitimin yüksekliğine paralel olarak, örgütsel stres kaynaklarıyla başetmek daha mümkün olmaktadır. Bu durumda, ortaokul mezunlarının anket sorularına samimi cevap vermemelerinden şüphelenilmiştir.

Örgütsel ilişkilerden ve işin doğasından kaynaklanan stres yapıcılardan, üniversite mezunu denekler daha fazla etkilenirken, örgüt yapısı, örgütsel rol ve mesleki gelişimden kaynaklanan stres yapıcılardan ise, lise mezunu denekler daha fazla etkilenmişlerdir.

Elde edilen verilere göre, ortaokul, lise ve üniversite mezunu tüm denekler, en az örgütsel ilişkilerden kaynaklanan stres yapıcılardan etkilenmişlerdir.

Tablo 14

Deneklerin Eğitim Durumlarına Göre Örgütsel Stres Kaynaklarından Elde Ettikleri Ortalama Puanlar

Örgütsel Stres Kaynakları	Ortaokul mezunu	Lise mezunu	Üniversite mezunu
İşin doğasından kaynaklanan stres yapıcılar	3.463	3.520	3.557
Örgütsel rolden kaynaklanan stres yapıcılar	3.037	3.327	3.317
Örgütsel ilişkilerden kaynaklanan stres yapıcılar	2.370	2.613	2.737
Örgüt yapısından kaynaklanan stres yapıcılar	2.683	2.773	2.754
Mesleki gelişimden kaynaklanan stres yapıcılar	2.889	2.923	2.954
İnsanlardan sorumlu olmaktan kaynaklanan stres yapıcılar	3.926	3.725	3.575

5. Çalışılan Banka İle İlgili Örgütsel Stres Puanları

Tablo 15'teki verilere göre, tüm örgütsel stres kaynakları için, kamu bankalarında çalışan deneklerin elde ettikleri ortalama puanlar, özel bankalarda çalışan deneklerin ortalama puanlarından daha yüksektir. Böyle bir sonuç, kamu bankalarında çalışan deneklerin, örgütsel stres kaynaklarından daha fazla etkilendiklerini göstermektedir. Bu duruma, kamu bankaları ile özel bankalar arasındaki ücret politikalarının ve örgüt yapılarının farklılığı, kamu bankalarındaki bürokratik işlemlerin fazlalığı ve katı bir otokratik üst yönetimin varlığı neden olmaktadır.

Elde edilen verilere göre, gerek kamu bankası gerekse özel banka çalışanları, en fazla insanlardan sorumlu olmaktan kaynaklanan stres yapıcılardan etkilenirken, en az örgütsel ilişkilerden kaynaklanan stres yapıcılardan etkilenmişlerdir.

Tablo 15

Deneklerin Çalıştıkları Bankaya Göre Örgütsel Stres Kaynaklarından Elde Ettikleri Ortalama Puanlar

Örgütsel Stres Kaynakları	Kamu bankası	Özel banka
İşin doğasından kaynaklanan stres yapıcılar	3.649	3.481
Örgütsel rolden kaynaklanan stres yapıcılar	3.329	3.315
Örgütsel ilişkilerden kaynaklanan stres yapıcılar	2.787	2.592
Örgüt yapısından kaynaklanan stres yapıcılar	3.039	2.647
Mesleki gelişimden kaynaklanan stres yapıcılar	3.236	2.802
İnsanlardan sorumlu olmaktan kaynaklanan stres yapıcılar	3.708	3.665

6. Görevin Yapıldığı Servis İle İlgili Örgütsel Stres Puanları

Tablo 16'daki verilere göre; örgütsel ilişkilerden kaynaklanan stres yapıcılardan kullanım servisinde görev yapanlar, örgüt yapısından ve mesleki gelişimden kaynaklanan stres yapıcılardan dış işlem servisinde görev yapanlar, işin doğasından ve örgütsel rolden kaynaklanan stres yapıcılardan kaynak servisinde görev yapanlar, insanlardan sorumlu olmaktan kaynaklanan stres yapıcılardan ise muhasebe servisinde görev yapanlar daha fazla etkilenmişlerdir.

Tablo 16

Deneklerin Görev Yaptıkları Servislere Göre Örgütsel Stres Kaynaklarından Elde Ettikleri Ortalama Puanlar

Örgütsel Stres Kaynakları	Dış işlem	Kullanım	Muhasebe	Kaynak
İşin doğasından kaynaklanan stres yapıcılar	3.488	3.514	3.434	3.601
Örgütsel rolden kaynaklanan stres yapıcılar	3.309	3.224	3.229	3.386
Örgütsel ilişkilerden kaynaklanan stres yapıcılar	2.690	2.720	2.633	2.596
Örgüt yapısından kaynaklanan stres yapıcılar	2.829	2.776	2.669	2.756
Mesleki gelişimden kaynaklanan stres yapıcılar	2.951	2.949	2.830	2.949
İnsanlardan sorumlu olmaktan kaynaklanan stres yapıcılar	3.634	3.693	3.742	3.669

7. Toplam Çalışma Süresi İle İlgili Örgütsel Stres Puanları

Tablo 17'deki verilere göre, özel ya da kamu bankalarında toplam çalışma süresi 3-5 yıl arasında olan denek grupları haricinde 1-3 yıl, 5-10 yıl ve 10 yıldan fazla süredir çalışan denek grupları, en fazla insanlardan sorumlu olmaktan kaynaklanan stres yapıcılardan etkilenmişlerdir. Bankada toplam çalışma süresi 3-5 yıl arasında olan denek grubu ise, en fazla işin doğasından kaynaklanan stres faktörlerinden etkilenmiştir.

Tablo 17

Deneklerin Toplam Çalışma Sürelerine Göre Örgütsel Stres Kaynaklarından Elde Ettikleri Ortalama Puanlar

Örgütsel Stres Kaynakları	1-3 yıl	3-5 yıl	5-10 yıl	10 yıldan fazla
İşin doğasından kaynaklanan stres yapıcılar	3.450	3.573	3.503	3.537
Örgütsel rolden kaynaklanan stres yapıcılar	2.911	3.320	3.333	3.324
Örgütsel ilişkilerden kaynaklanan stres yapıcılar	2.600	2.739	2.635	2.524
Örgüt yapısından kaynaklanan stres yapıcılar	2.414	2.933	2.725	2.763
Mesleki gelişimden kaynaklanan stres yapıcılar	2.667	3.027	2.302	2.974
İnsanlardan sorumlu olmaktan kaynaklanan stres yapıcılar	3.400	3.388	3.494	3.785

8. Son Pozisyonundaki Toplam Çalışma Süresi İle İlgili Örgütsel Stres Puanları

Tablo 18'deki verilere göre, özel ya da kamu bankalarında son pozisyonundaki toplam çalışma süresi 3-5 yıl arasında olan denek grupları haricinde 1-3 yıl, 5-10 yıl ve 10 yıldan fazla süredir çalışan denek grupları, en fazla insanlardan sorumlu olmaktan kaynaklanan stres yapıcılardan etkilenmişlerdir. Bankada son pozisyonundaki toplam çalışma süresi 3-5 yıl arasında olan denek grubu ise, en fazla işin doğasından kaynaklanan stres faktörlerinden etkilenmiştir.

Deneklerin demografik değişkenlere göre dağılımları sonucu elde ettikleri ortalama puanlar, tüm örgütsel stres kaynakları için, örgütsel stresten ne derece etkilenildiğini göstermektedir.

Tablo 18

Deneklerin Son Pozisyonlarındaki Toplam Çalışma Sürelerine Göre
Örgütsel Stres Kaynaklarından Elde Ettikleri Ortalama Puanlar

Örgütsel Stres Kaynakları	1-3 yıl	3-5 yıl	5-10 yıl	10 yıldan fazla
İşin doğasından kaynaklanan stres yapıcılar	3.470	3.589	3.507	3.538
Örgütsel rolden kaynaklanan stres yapıcılar	3.212	3.307	3.352	3.321
Örgütsel ilişkilerden kaynaklanan stres yapıcılar	2.576	2.719	2.720	2.620
Örgüt yapısından kaynaklanan stres yapıcılar	2.636	2.863	2.756	2.767
Mesleki gelişimden kaynaklanan stres yapıcılar	2.727	2.937	2.851	2.990
İnsanlardan sorumlu olmaktan kaynaklanan stres yapıcılar	3.576	3.443	3.529	3.791

İnsanlardan sorumlu olma ve işin doğasından kaynaklanan stres yapıcılar için ; toplam çalışma süreleri 1-3 yıl, 3-5 yıl ve 5-10 yıl arasında olanlar haricindeki diğer tüm denek grupları, örgütsel stresten oldukça fazla olmamakla birlikte etkilenmişlerdir.

Mesleki gelişimden kaynaklanan stres yapıcılar için ; medeni durumu dul olan denek grubu ile toplam çalışma süresi 5-10 yıl arasında olan denek grubu, örgütsel stresten etkilenmezken, diğer denek grupları, mesleki gelişimle ilgili stres faktörlerinden etkilenip etkilenmedikleri konusunda fikir sahibi değildirler ya da bu konuda doğru cevap vermekten çekinmişlerdir.

Örgütsel rolden kaynaklanan stres yapıcılarla ilgili olarak denekler, örgütsel stresten etkilenip etkilenmedikleri konusunda fikir sahibi değildirler.

Örgüt yapısından kaynaklanan stres yapıcılar için ; 46-55 yaş grubu ile toplam çalışma süresi 1-3 yıl arasında olan denek grubu örgütsel stresten etkilenmezken, diğer denek grupları, örgüt yapısı ile ilgili stres faktörlerinden etkilenip etkilenmedikleri konusunda fikir sahibi değildirler.

Örgütsel ilişkilerden kaynaklanan stres yapıcılar içinse 46-55 yaş grubu ile ortaokul mezunu denek grubu örgütsel stresten etkilenmezken, diğer denek grupları, örgütsel ilişkilerle ilgili stres faktörlerinden etkilenip etkilenmedikleri konusunda fikir sahibi değildirler.

D. HİPOTEZLERLE İLGİLİ KONTENJANS ANALİZİ ve X^2 TESTİ SONUÇLARI

Araştırmamız için ileri sürülen hipotezler kontenajns analizi ve x^2 testi ile test edilmiştir.

SPSS bilgisayar programına verilerin girilmesinden sonra, kontenjans tabloları, x^2 değerleri, serbestlik derecesi ve anlamlılık tespit edilebilmiştir. Elde edilen değerler, x^2 dağılımı tablosundaki tablo değerleriyle karşılaştırılmış ve % 95 güven sınırları içinde (0.05 anlamlılık düzeyinde), bu değerlerin anlamlı olup olmadıkları incelenmiştir.

1. Cinsiyet Durumu İle İlgili X^2 Testi Sonuçları

Mesleki gelişimden kaynaklanan stres yapıcılar dışında örgütsel ilişkiler, örgüt yapısı , işin doğası, örgütsel rol ve insanlardan sorumlu olmaktan kaynaklanan stres yapıcılardan elde edilen x^2 değerleri, tablo değerlerinden küçük olduğundan, bu stres yapıcılarla ilgili olarak kadın ve erkek deneklerin aldıkları puanlar arasında anlamlı bir fark yoktur. Bu durum gerek kadın, gerekse erkek deneklerin mesleki gelişimden kaynaklan stres yapıcılar dışındaki stres faktörlerinden aynı derecede etkilendiklerini göstermektedir.

Mesleki gelişimden kaynaklanan stres yapıcılardan elde edilen puanlar bakımından ise, kadın ve erkek denekler arasında anlamlı bir fark vardır. Kadın deneklerin mesleki gelişimden kaynaklanan stres yapıcılardan elde ettikleri ortalama puan, erkeklerin ortalama puanından yüksektir. Bu durum kadınların, erkeklere göre mesleki gelişimle ilgili stres faktörlerinden daha fazla etkilendiklerini göstermektedir. Çalışma hayatında çeşitli nedenlerle, erkek çalışanların kadınlara göre terfi olanaklarından daha fazla yararlandırılmaları böyle bir sonuca sebep olmuş olabilir.

Tablo 19
Cinsiyet-Örgütsel Stres Kaynağı Puanları İlişkisi

Örgütsel Stres Kaynakları	X ² değeri	Serbestlik derecesi	Tablo değeri	Anlamlılık
İşin doğasından kaynaklanan stres yapıcılar	1.80467	1	3.84	0.1791
Örgütsel rolden kaynaklanan stres yapıcılar	0.00006	1	3.84	0.9940
Örgütsel ilişkilerden kaynaklanan stres yapıcılar	0.33152	1	3.84	0.5648
Örgüt yapısından kaynaklanan stres yapıcılar	3.26121	1	3.84	0.0709
Mesleki gelişimden kaynaklanan stres yapıcılar	6.04843	1	3.84	0.0139
İnsanlardan sorumlu olmaktan kaynaklanan stres yapıcılar	0.16618	1	3.84	0.6835

2. Yaş Durumu İle İlgili X² Testi Sonuçları

Örgütsel ilişkiler, örgüt yapısı, işin doğası ve örgütsel rolden kaynaklanan stres yapıcılardan elde edilen puanlar açısından, üç yaş grubu arasında anlamlı bir fark yoktur. Tüm yaş grupları, bahsedilen bu örgütsel stres kaynakları için, örgütsel stresten aynı derecede etkilenmişlerdir.

Mesleki gelişim ve insanlardan sorumlu olmaktan kaynaklanan stres yapıcılardan elde edilen puanlar açısından ise, üç yaş grubu arasında anlamlı bir fark vardır. Özellikle insanlardan sorumlu olmaktan kaynaklanan stres yapıcılar için, anlamlılık düzeyi oldukça yüksektir. Bir başka deyişle puanlar arasındaki fark daha fazladır. İnsanlardan sorumlu olmaktan kaynaklanan stres yapıcılar için, 46-55 yaş grubu diğer iki yaş grubuna göre daha yüksek puan elde etmişken (örgütsel stresten daha fazla etkilenmişken), mesleki gelişimden kaynaklanan stres yapıcılar içinse, 36-45 grubu diğer iki yaş grubuna göre daha yüksek puan elde etmiştir (örgütsel stresten daha fazla

etkilenmiştir).

Tablo 20
Yaş-Örgütsel Stres Kaynağı Puanları İlişkisi

Örgütsel Stres Kaynakları	X ² değeri	Serbestlik derecesi	Tablo değeri	Anlamlılık
İşin doğasından kaynaklanan stres yapıcılar	1.79868	2	5.99	0.4068
Örgütsel rolden kaynaklanan stres yapıcılar	1.65148	2	5.99	0.4379
Örgütsel ilişkilerden kaynaklanan stres yapıcılar	2.84156	2	5.99	0.2415
Örgüt yapısından kaynaklanan stres yapıcılar	2.32336	2	5.99	0.3130
Mesleki gelişimden kaynaklanan stres yapıcılar	7.31918	2	5.99	0.0257
İnsanlardan sorumlu olmaktan kaynaklanan stres yapıcılar	22.78468	2	5.99	0.0000

3. Medeni Durum İle İlgili X² Testi Sonuçları

Bütün örgütsel stres kaynaklarından elde edilen puanlar bakımından, bekar, evli ve dul denek grupları arasında anlamlı bir fark yoktur. Bekar, evli ve dul denekler, örgütsel stres kaynaklarından aynı derecede etkilenmişlerdir.

Tablo 21
Medeni Durum-Örgütsel Stres Kaynağı Puanları İlişkisi

Örgütsel Stres Kaynakları	X ² değeri	Serbestlik derecesi	Tablo değeri	Anlamlılık
İşin doğasından kaynaklanan stres yapıcılar	0.51979	3	7.82	0.9145
Örgütsel rolden kaynaklanan stres yapıcılar	1.87141	3	7.82	0.5995
Örgütsel ilişkilerden kaynaklanan stres yapıcılar	1.34742	3	7.82	0.7179
Örgüt yapısından kaynaklanan stres yapıcılar	4.11281	3	7.82	0.2495
Mesleki gelişimden kaynaklanan stres yapıcılar	3.18002	3	7.82	0.3647
İnsanlardan sorumlu olmaktan kaynaklanan stres yapıcılar	6.95134	3	7.82	0.0735

4. Eğitim Durumu İle İlgili X² Testi Sonuçları

Bütün örgütsel stres kaynaklarından elde edilen puanlar bakımından, ortaokul, lise ve üniversite mezunu denek grupları arasında anlamlı bir fark yoktur. Ortaokul, lise ve üniversite mezunu denekler, örgütsel stres kaynaklarından aynı derecede etkilenmişlerdir. Oysa beklenen sonuç, daha az eğitim seviyesindeki deneklerin örgütsel stres kaynaklarından daha fazla etkilenmeleri idi.

Tablo 22
Eğitim Durumu-Örgütsel Stres Kaynağı Puanları İlişkisi

Örgütsel Stres Kaynakları	X ² değeri	Serbestlik derecesi	Tablo değeri	Anlamlılık
İşin doğasından kaynaklanan stres yapıcılar	0.75287	2	5.99	0.6863
Örgütsel rolden kaynaklanan stres yapıcılar	4.98144	2	5.99	0.0829
Örgütsel ilişkilerden kaynaklanan stres yapıcılar	0.79922	2	5.99	0.6706
Örgüt yapısından kaynaklanan stres yapıcılar	1.83664	2	5.99	0.3992
Mesleki gelişimden kaynaklanan stres yapıcılar	0.06154	2	5.99	0.9697
İnsanlardan sorumlu olmaktan kaynaklanan stres yapıcılar	4.43773	2	5.99	0.1087

5. Çalışılan Banka İle İlgili X² Testi Sonuçları

Örgütsel rol ve insanlardan sorumlu olmaktan kaynaklanan stres yapıcılar dışında, diğer stres kaynaklarından elde edilen puanlar bakımından, özel ve kamu bankalarında çalışan denek grupları arasında anlamlı bir fark vardır. Bu fark, kamu bankalarında çalışanların, özel bankalarda çalışanlara göre, örgütsel stres kaynaklarından daha fazla etkilenmeleri doğrultusundadır.

Tablo 23
Çalışılan Banka-Örgütsel Stres Kaynağı Puanları İlişkisi

Örgütsel Stres Kaynakları	X ² değeri	Serbestlik derecesi	Tablo değeri	Anlamlılık
İşin doğasından kaynaklanan stres yapıcılar	12.95247	1	3.84	0.0003
Örgütsel rolden kaynaklanan stres yapıcılar	0.17451	1	3.84	0.6761
Örgütsel ilişkilerden kaynaklanan stres yapıcılar	10.41688	1	3.84	0.0012
Örgüt yapısından kaynaklanan stres yapıcılar	44.76360	1	3.84	0.0000
Mesleki gelişimden kaynaklanan stres yapıcılar	19.50471	1	3.84	0.0000
İnsanlardan sorumlu olmaktan kaynaklanan stres yapıcılar	0.00427	1	3.84	0.9479

6. Görevin Yapıldığı Servis İle İlgili X² Testi Sonuçları

Bütün örgütsel stres kaynaklarından elde edilen puanlar bakımından, dış işlem, kullanım, muhasebe ve kaynak servisleri arasında anlamlı bir fark yoktur. Dış işlem, kullanım, muhasebe ve kaynak servislerinde görev yapan denekler, örgütsel stres kaynaklarından aynı derecede etkilenmişlerdir.

Tablo 24
Görevin Yapıldığı Servis-Örgütsel Stres Kaynağı Puanları İlişkisi

Örgütsel Stres Kaynakları	X ² değeri	Serbestlik derecesi	Tablo değeri	Anlamlılık
İşin doğasından kaynaklanan stres yapıcılar	5.44923	3	7.82	0.1417
Örgütsel rolden kaynaklanan stres yapıcılar	4.94332	3	7.82	0.1760
Örgütsel ilişkilerden kaynaklanan stres yapıcılar	2.84278	3	7.82	0.4165
Örgüt yapısından kaynaklanan stres yapıcılar	3.80829	3	7.82	0.2829
Mesleki gelişimden kaynaklanan stres yapıcılar	1.87931	3	7.82	0.5978
İnsanlardan sorumlu olmaktan kaynaklanan stres yapıcılar	5.16957	3	7.82	0.1598

7. Toplam Çalışma Süresi İle İlgili X² Testi Sonuçları

İnsanlardan sorumlu olmaktan kaynaklanan stres yapıcılar hariç, diğer tüm stres kaynaklarından elde edilen puanlar bakımından, 1-3 yıl, 3-5 yıl, 5-10 yıl ve 10 yıldan fazla süredir çalışan denek grupları arasında anlamlı bir fark yoktur. Bu denek gruplarının tümü, insanlardan sorumlu olmaktan kaynaklanan stres yapıcılar dışında, diğer tüm stres kaynaklarından aynı derecede etkilenmişlerdir.

İnsanlardan sorumlu olmaktan kaynaklanan stres yapıcılardan ise, 10 yıldan fazla süredir çalışan denek grubu, diğer denek gruplarına göre daha fazla etkilenmiştir. Bu durum yaşın ilerlemesi ile birlikte, insanların sorumluluğunu yüklenmenin, artık zor gelmeye başlamasından kaynaklanabilir.

Tablo 25

Toplam Çalışma Süresi-Örgütsel Stres Kaynağı Puanları İlişkisi

Örgütsel Stres Kaynakları	X ² değeri	Serbestlik derecesi	Tablo değeri	Anlamlılık
İşin doğasından kaynaklanan stres yapıcılar	1.35297	3	7.82	0.7166
Örgütsel rolden kaynaklanan stres yapıcılar	1.59018	3	7.82	0.3093
Örgütsel ilişkilerden kaynaklanan stres yapıcılar	1.54788	3	7.82	0.6713
Örgüt yapısından kaynaklanan stres yapıcılar	7.61464	3	7.82	0.0547
Mesleki gelişimden kaynaklanan stres yapıcılar	6.54860	3	7.82	0.0878
İnsanlardan sorumlu olmaktan kaynaklanan stres yapıcılar	29.70557	3	7.82	0.0000

8. Son Pozisyonadaki Toplam Çalışma Süresi İle İlgili X² Testi Sonuçları

İnsanlardan sorumlu olmaktan kaynaklanan stres yapıcılar hariç, diğer tüm stres kaynaklarından elde edilen puanlar bakımından, son pozisyonlarında 1-3 yıl, 3-5 yıl, 5-10 yıl ve 10 yıldan fazla süredir çalışan denek grupları arasında anlamlı bir fark yoktur. Bu denek gruplarının tümü, insanlardan sorumlu olmaktan kaynaklanan stres yapıcılar dışında, diğer tüm stres kaynaklarından aynı derecede etkilenmişlerdir.

İnsanlardan sorumlu olmaktan kaynaklanan stres yapıcılardan ise, son pozisyonunda 10 yıldan fazla süredir çalışan denek grubu, diğer denek gruplarına göre daha fazla etkilenmiştir. Bu durum yaştan ilerlemesi ile birlikte, insanların sorumluluğunu yüklenmenin, artık zor gelmeye başlamasından kaynaklanabilir.

Tablo 26

Son Pozisyonadaki Toplam Çalışma Süresi-Örgütsel Stres Kaynağı Puanları İlişkisi

Örgütsel Stres Kaynakları	X ² değeri	Serbestlik derecesi	Tablo değeri	Anlamlılık
İşin doğasından kaynaklanan stres yapıcılar	1.84141	3	7.82	0.6060
Örgütsel rolden kaynaklanan stres yapıcılar	1.29720	3	7.82	0.7298
Örgütsel ilişkilerden kaynaklanan stres yapıcılar	2.42788	3	7.82	0.4885
Örgüt yapısından kaynaklanan stres yapıcılar	6.43477	3	7.82	0.0923
Mesleki gelişimden kaynaklanan stres yapıcılar	7.35298	3	7.82	0.0615
İnsanlardan sorumlu olmaktan kaynaklanan stres yapıcılar	24.25464	3	7.82	0.0000

E. HİPOTEZLERLE İLGİLİ BULGULARIN DEĞERLENDİRİLMESİ

1. Deneklerin cinsiyetleri ile, örgütsel stres kaynaklarından sadece mesleki gelişimden kaynaklanan stres yapıcılardan elde ettikleri puanlar arasında ilişki kurulabilmiştir. Mesleki gelişimden kaynaklanan stres yapıcılarla ilgili olarak, kadın ve erkek deneklerin ortalama puanları arasında, anlamlı bir fark vardır. Mesleki gelişimden kaynaklanan stres yapıcılardan elde edilen ortalama puanlara bakıldığında, kadın deneklerin erkek deneklere göre daha yüksek puan aldıkları, yani mesleki gelişimden kaynaklanan stres yapıcılarla ilgili olarak stresi daha fazla yaşadıkları söylenebilir.

Kadın deneklerin, mesleki gelişim ile ilgili stres yapıcılardan, erkek

deneklere göre daha fazla stres yaşamalarının sebebi ; terfi olanaklarından erkek deneklerin daha fazla yararlandırılmaları olabilir. Çalışmamız sırasında, bir banka şubesinde en üst yönetici konumunda olan banka müdürünün kadın olduğu örneklerle, görüşmelerin yapıldığı 160 banka şubesinden sadece ikisinde rastlanması da, bu tahmini güçlendirmektedir. Ayrıca, yapılan görüşmelerde, bankalarda üst konumdaki yöneticiler bir terfi sırasında, erkek çalışanları kadın çalışanlara göre daha fazla tercih ettiklerini bildirmişlerdir. Yöneticiler, kadınların ev ve çocuk bakımı ile ilgili sorumlulukları fazlasıyla yüklenmeleri ve daha çok bu sorumluluklara yönelmelerinden dolayı, işlerinde yeterli performansı ortaya koyamadıklarını düşünmektedirler.

2. Deneklerin yaşları ile, mesleki gelişimden ve insanlardan sorumlu olmaktan kaynaklanan stres yapıcılarından elde ettikleri puanlar arasında ilişki kurulabilmiştir. Bir başka deyişle, mesleki gelişimden ve insanlardan sorumlu olmaktan kaynaklanan stres yapıcılarından alınan puanlar açısından, üç yaş grubu arasında anlamlı bir fark çıkmıştır. Diğer örgütsel stres kaynakları ile yaş arasında ise ilişki kurulamamıştır.

Mesleki gelişimden kaynaklanan stres yapıcılarından alınan ortalama puan, 36-45 yaş grubunda diğer iki yaş grubuna göre daha yüksektir. İnsanlardan sorumlu olmaktan kaynaklanan stres yapıcılarından alınan ortalama puan ise, 46-55 yaş grubunda diğer iki yaş grubuna göre daha yüksektir. 36-45 yaş ile 46-55 yaş grupları örgütsel stresi, bahsedilen stres yapıcılarla ilgili olarak daha fazla yaşamaktadırlar.

Araştırmamızdan çıkan sonuçların desteklediği gibi, orta yaşta (36-45 yaş), mesleki gelişimle ilgili terfi konuları kişiler için önem kazanmaya başlamaktadır. Beklenen yükselmeler gerçekleşmediği zaman birey stres içine girebilmektedir.

Çalışma hayatında, yaş ilerledikçe kendi işlerini yürütmenin dışında başka insanlardan sorumlu olma, başkalarının sorumluluklarıyla ilgilenme, bireylere güç gelmeye başlamaktadır. Özellikle de sorumlu olduğu personelle ilgili sorunlar, bireyleri daha fazla stres içine sokmaktadır.

3. Deneklerin medeni durumları ile, örgütsel stres kaynaklarından elde edilen puanlar arasında ilişki kurulamamıştır. Bütün evli, bekar ve dul denekler örgütsel stres kaynaklarından, birbirine yakın puanlar elde etmişlerdir. Başka bir deyişle, örgütsel stres kaynaklarından etkilenme bakımından, bu gruplar arasında anlamlı bir fark yoktur.

4. Deneklerin eğitim durumları ile, örgütsel stres kaynaklarından elde ettikleri puanlar arasında ilişki kurulamamıştır. Bütün örgütsel stres kaynaklarından etkilenme derecesi bakımından, ortaokul, lise ve üniversite mezunları arasında anlamlı bir fark yoktur.

5. Deneklerin çalıştıkları bankanın özel ya da kamu bankası olması ile, örgütsel rol ve insanlardan sorumlu olmaktan kaynaklanan stres yapıcılar dışında, diğer tüm stres kaynaklarından elde edilen puanlar arasında ilişki kurulabilmiştir.

Kamu bankasında çalışan deneklerin elde ettikleri puanlar, özel bankalarda çalışan deneklerin elde ettikleri puanlardan daha yüksektir, bir başka deyişle örgütsel stresi daha fazla yaşamaktadırlar. Kamu bankalarında; bürokratik işlemlerin fazlalığı, katı, otokratik bir üst yönetimin varlığı, ücret politikalarının, örgüt yapısının, örgüt hedeflerinin özel bankalara göre çalışanların yararını daha az düşünür şekilde olması, örgütsel stresin daha fazla yaşanmasına sebep olabilir.

Ayrıca özel bankalarda, kamu bankalarına göre ; çalışma ortamlarının, ilişkileri kuvvetlendirici, iş temposunun hızı karşısında çalışanları rahatlatacak önlemlerin alındığı bir şekilde düzenlenmesi, terfi olanaklarının daha fazla olup, yıl esasına göre değil, gösterilen performans, görevdeki başarıya göre değerlendirilmesi gibi özellikler de örgütsel stresin daha az yaşanmasını sağlıyor olabilir.

6. Deneklerin görev yaptıkları servisler ile, örgütsel stres kaynaklarından elde ettikleri puanlar arasında ilişki kurulamamıştır. Tüm servislerdeki denekler birbirlerine yakın puanlar elde etmişlerdir. Bu durum da örgütsel stresten aynı derecede etkilendiklerini göstermektedir.

7. Deneklerin toplam çalışma süreleri ile, insanlardan sorumlu olmaktan kaynaklanan stres yapıcılar dışında, diğer tüm örgütsel stres kaynaklarından elde edilen puanlar arasında ilişki kurulamamıştır.

İnsanlardan sorumlu olmaktan kaynaklanan stres yapıcılardan alınan puanlar, deneklerin 1-3 yıl, 3-5 yıl, 5-10 yıl ve 10 yıldan fazla süredir çalışmalarına göre farklılıklar göstermektedir. 10 yıldan fazla bir süredir çalışan denek grubu, diğer yaş gruplarındaki deneklere göre, insanlardan sorumlu olma ile ilgili örgütsel stresi daha fazla yaşamaktadır.

8. Deneklerin son pozisyonlarındaki toplam çalışma süreleri ile, örgütsel stres kaynaklarından, sadece insanlardan sorumlu olmaktan

kaynaklanan stres yapıcılar arasında ilişki kurulabilmiştir. 10 yıldan fazla süredir çalışan deneklerin, diğer yaş gruplarındaki deneklere göre, insanlardan sorumlu olma ile ilgili örgütsel stresten daha fazla etkilendikleri sonucu çıkmıştır.



SONUÇ

Endüstri çağının getirdiği teknolojik ve sosyal hayattaki değişimler ; toplumlara, onların birimleri olan işletmelere, doğal olarak da tüm bunları meydana getiren tek tek bireylere, bir çok olanak sağlarken, aynı zamanda pek sorunu da beraberinde getirmiştir.

Teknolojik ve sosyal hayattaki değişen dengelere uyum sağlama çabaları, toplumların geleneksel yapılarını zorlamış, birey bazında ise, onların değerlerinden, psikolojik ve fizyolojik yapılarından fedakarlıkta bulunmalarına yol açmıştır. Bu fedakarlıkların, kendini gösteriş biçimine çağın hastalığı olarak nitelendirilen “stres” adı verilmiştir.

Bireylerin günlük yaşamlarında her an karşılaşabilecekleri bir olgu olan stres, bireyin yer aldığı örgüt içinde de mutlaka kendini göstermektedir. Örgüt ortamından kaynaklanan faktörlerin sebep olduğu stres ise “örgütsel stres” olarak adlandırılmıştır.

Çalışma hayatı içindeki bireyler, uyku dışında günlük yaşamlarının hemen hemen yarısını çalıştıkları örgüt ortamında geçirirler. Böylelikle örgüt ortamından kaynaklanan stres yapıcılar, zamanlarının çoğunun bu ortamda geçmesine paralel olarak, bireyleri oldukça fazla etkilemektedir. Buradan hareketle bizim çalışmamızda da, oldukça önemli olan örgütsel stres kavramından yola çıkılarak, örgüt ortamından kaynaklanan stres yapıcıların neler olduğu ve bu stres faktörlerinin çalışanları ne derece etkiledikleri tespit edilmeye çalışılmıştır.

Örgüt ortamından kaynaklanan stres faktörlerini tespit edebilmek amacıyla, çalışmamız özel ve kamu bankalarında yürütülmüştür. Özel ve kamu bankalarında şef konumundaki yöneticileri etkileyen örgütsel stres faktörlerinin neler olduğu ve bunlardan ne derece etkilendiği belirlenmeye çalışılmıştır.

Araştırmamızın asıl amacı olan, kamu bankaları ile özel bankalardaki şeflerin örgütsel stres düzeylerini karşılaştırdığımızda ; kamu bankalarında çalışan deneklerin, tüm örgütsel stres kaynaklarından, özel bankalarda çalışan deneklere göre daha yüksek puan elde ettikleri sonucu çıkmıştır. Bu durum, kamu bankalarında çalışanların örgütsel stres faktörlerinden daha fazla etkilendiklerini göstermektedir.

Kamu bankalarında çalışanların ; özel bankalarda çalışanlara göre, ücretlerinden memnun olmamaları, kamu bankalarındaki bürokratik işlemlerin fazlalığı, katı, otokratik bir üst yönetimin varlığı, örgütsel stresten daha fazla etkilenmelerine sebep olabilir.

Araştırmamızdan çıkan sonuçlara göre ; şef konumundaki yöneticiler için örgütsel stres kaynaklarını önem derecesine göre sıraladığımızda, insanlardan sorumlu olmaktan ve işin doğasından kaynaklanan stres yapıcılar, üst sıraları almaktadır. Örgütsel ilişkilerden kaynaklanan stres yapıcılar ise en alt sırayı almaktadır. Böylelikle toplumumuzdaki insan ilişkilerinin sıcaklığı ve sağlamlığı burada da kendini göstermiştir. İlişkilerin bu denli sıcak oluşu stresi azaltıcı en önemli etkenlerden biridir. Çünkü çevresiyle iyi ilişkiler sürdüren kişiler, daha az stres içine girerler. Herhangi bir nedenle stres altında olduklarında, ilişkilerin sıcaklığına dayanarak bireylerin birbirlerinin dertlerini paylaşmaları, dayanışma içinde olmaları, stresin etkisinden daha az zarar görmelerine sebep olmaktadır.

Örgütsel ilişkilerden kaynaklanan stres yapıcılar hariç, diğer tüm stres kaynakları için, kadın denekler erkek deneklerden daha yüksek puan elde etmişlerdir. Bu durum da kadınların erkeklere göre, örgütsel stres kaynaklarından daha fazla etkilendiklerini göstermektedir. Bunun sebebi hiç kuşkusuz ki, kadının iş yaşantısında, erkek iş arkadaşlarıyla beraber aynı sorumlulukları paylaşırken evde bu eşitliğin sürmemesidir. Evdeki sorumlulukların çoğu, hatta kimi ailelerde tümü kadının üzerindedir. Ev işleri, çocuk bakımı ile birlikte iş yaşantısındaki sorumluluklar kadın çalışanları, erkek çalışanlara göre örgüt ortamından kaynaklanan stres yapıcılar karşısında daha dayanıksız bir hale getirmektedir. Bunun farkında olan örgüt yöneticileri de, terfi olanaklarından erkek çalışanları daha fazla yararlandırmaktadır. Tüm bunlara, günümüz koşullarındaki ekonomik şartların zorluğu, büyük şehirlerde yaşanan ve gittikçe artan trafik, hava kirliliği, susuzluk sorunları vb. gibi çalışanları olumsuz yönde fazlasıyla etkileyen faktörleri eklersek, araştırmamızdan çıkan sonucu değerlendirmek daha kolay olacaktır.

Mesleki gelişimden ve insanlardan sorumlu olmaktan kaynaklanan stres yapıcılar dışında, en yüksek örgütsel stres puanlarını 25-35 yaş grubunun alması ; bu genç yaştaki yönetici grubunun daha ileri yaştaki bireylere göre, stres kaynaklarından etkilenmemek için gerekli önlemleri alma konusunda, daha deneyimsiz olmasından kaynaklanmaktadır. Mesleki gelişimden kaynaklanan stres yapıcıların 36-45 yaş grubundaki orta yaş yöneticilerde etkili olmasının sebebi ise, bu dönemde bireyler için terfi etme konularının daha önem kazanmaya başlamasındandır. Daha ileri yaşlarda

ise insanlardan sorumlu olmanın daha önemli bir stres faktörü olması, yaş ilerledikçe, başkalarının sorumluluğunu taşımanın çok daha ağır bir yük olmaya başlamasına bağlı olmaktadır.

Dul olan denek grubu, örgütsel ilişkilerden kaynaklanan stres yapıcılar dışında, diğer tüm stres kaynaklarından en yüksek puanı elde etmiştir. Bu durum, toplumun dul olanlara yüklediği, hayatlarını kısıtlayıcı yöndeki roller, yalnız ya da çocuklarıyla beraber, onların sorunlarıyla tek başına uğraşır halde kalma ile ilişkilidir. Bu nedenle dul olan bireyler, örgütsel stres kaynaklarının etkisinde daha fazla kalmaktadırlar.

Üniversite mezunu denekler, örgütsel stres kaynaklarının çoğundan en yüksek puanı elde etmişlerdir. Oysa beklenen sonuç, ortaokul ve lise mezunlarının, üniversite mezunlarına göre örgütsel stres kaynaklarından daha fazla puan almalarıydı. Araştırmamız sırasında kimi deneklerin doldurdukları anketlerin üstlerine gösterilmeyeceği konusunda garanti verilmesini istemeleri karşısında, ortaokul ve lise mezunu deneklerin, üniversite mezunlarına göre anketleri cevaplandırmada çekingen davranışlarından ve samimi cevaplar vermemelerinden şüphelenilmiştir.

Toplam çalışma süreleri 3-5 yıl arasında olan denek grubu, diğer gruplara göre örgütsel stres kaynaklarının çoğundan en yüksek puanı elde etmiştir. Bu grubun 3-5 yıldan daha kısa ve daha uzun süredir çalışan denek gruplarına göre, örgütsel stresten daha fazla etkilenmelerinin sebepleri arasında ; şu andaki konumlarına yeni yükselmiş bireylerdeki gibi bir heyecanın yavaş yavaş ortadan kalkması ile daha uzun süredir çalışanlardaki gibi birtakım problemlerle başedecek tecrübeye sahip olmamaları sayılabilir.

Gerek tüm deneklerden elde edilen ortalama puanlar, gerekse her bir değişkene göre elde edilen ortalama puanlar, stresin varlığı ile ilgili tehlikeli bir işaret vermemektedir. Elde edilen puanlar ; stresin varlığının çok fazla olmamakla birlikte kabul edildiği ya da bu konuda kararsız kalındığı şeklinde yorumlanabilir.

Bizim beklentimiz olan ve anket uygulaması öncesinde yapılan görüşmeler sırasında da ifade edilen aşırı stresli durumun, anket çalışmalarından elde edilen verilerden çıkmaması ; deneklerin çekingen davranarak samimi olmamalarından ya da yoğun iş temposundaki cevaplandırma aşamasında, fazla zaman kaybetmemek için düşünmeden seçenekleri işaretlemelerinden kaynaklanabilir.

Banka ortamındaki örgütsel stresin, bizim bu çalışmamızdaki sınırlı

stres kaynakları ile açıklanması kuşkusuz ki yetersiz kalacaktır. Bizim ele aldığımız stres kaynakları dışındaki pek çok faktör, örgütsel strese neden olmaktadır. Bu nedenle örgüt ortamında stres oluşturan daha farklı faktörlerle de, bankalarda yeni bir çalışma yapılabilir.

Çalışma hayatı içinde, kaçınılmaz olarak bankalarda yaşanan stres denetim altına alınmazsa, örgütsel stresin olumsuz etkileri, bir yandan çalışanları, diğer yandan bankaları ve giderek toplumu etkileyip zincirleme olumsuzluklar getirebilir. O halde yapılması gerekenlerden biri, düzeyini iyi ayarlayarak stresi olumlu bir performans aracı durumuna getirmeye çalışmaktır. İkinci olarak, olumsuz stres yapıcı faktörleri azaltmaya çalışmak gerekir. Son olarak, stresin olumsuz etkilerini en aza indirecek yöntemler geliştirilmelidir. Bunun için stresi tanıyıp, stres yapıcıları belirlemek, insanları ve örgütü iyi tanıyarak, bankanın ve çalışanların yapılarına uygun yöntemler geliştirmek yararlı olacaktır.

Unutulmamalıdır ki bankaların, çalışanlarının stresten arınmaları ya da strese daha az maruz kalmaları doğrultusunda harcayacakları zaman ve maddi olanaklar, sadece çalışanların sağlıklı bir birey olmalarını sağlamakla kalmayıp, daha verimli ve sağlıklı bir örgüt yapısı, buna bağlı olarak da daha sağlıklı ve mutlu toplumlar meydana gelmesine önayak olacaktır.

ÖZET

Endüstri çağını yaşayan günümüz insanı, devamlı olarak değişen teknolojik ve sosyal yapıya ayak uydurmak zorunda kalmıştır. İşte bu değişiklikler ve bunlara uyma yönünde gösterilen çabalar, bireylerin fizyolojik ve psikolojik yapılarında bir takım hasarlara neden olmaktadır. İnsan organizması, içgüdülerle gelen, hem fizyolojik hem de psikolojik dengeyi sağlama yönünde bir eğilim içindedir. Bu dengeyi bozan dış uyarıcılarının şiddeti arttığı taktirde, bireyler çağın hastalığı olarak nitelendirilen “stres”e maruz kalmaktadırlar.

Günümüzde bireylerin fizyolojik ve psikolojik dengesini bozan yani organizmayı zorlayan dış çevre uyarıcıları, pek çok kaynaktan ortaya çıkmaktadır. Bunların en önemlilerinden biri de, uyku dışında bireyin günlük yaşamının hemen hemen yarısını geçirdiği iş yaşamından kaynaklanan stres yapıcılarıdır.

Bu nedenle çalışmamızın ağırlık noktasını, örgütsel stres kaynakları, yani iş yaşamından kaynaklanan stres yapıcılar almıştır.

Çalışmamızda örgütsel stres konusu ile ilgili olarak, örgütsel stresin fazlaca yaşandığı işletmelerden biri olan bankalar ele alınmıştır. Bankalarda şef konumundaki yöneticileri etkileyen örgütsel stres faktörleri ve bu faktörlerin şefleri etkileme derecesi üzerinde durulmuştur. Böylelikle çok geniş olan stres konusu, bizim çalışmamızda “özel ve kamu bankalarında çalışan şef konumundaki yöneticilerin çalışma ortamından kaynaklanan stres düzeylerinin karşılaştırılmasına yönelik uygulamalı bir araştırma” başlığı altında ele alınarak sınırlandırılmıştır.

Günümüzde hızla gerçekleşen teknolojik gelişmeler ve bunlara bağlı olarak artan talepler, bankacılık sektöründe çalışma temposunu daha yoğun bir hale sokmuştur. Bu yoğunluğa ve aşırı iş yüküne maruz kalan çalışanlar stresi daha fazla yaşar hale gelmişlerdir. Stresin yaşanılması hemen hemen her çalışan için kaçınılmaz olduğuna göre, banka ortamındaki strese neden olan faktörleri tanımak ve onları kontrol altına almaya çalışmak, stresle mücadelede en makul yol olacaktır.

Banka ortamından kaynaklanan örgütsel stres faktörlerini belirlemeye yönelik araştırmamızın, bu faktörlerin dikkate alınması ve etkili bir stres yönetimiyle kontrol edilmesi halinde, hem bankaların hem de çalışanlarının verimlerinin artmasına, az da olsa bir katkı sağlayabileceği düşünülmüştür.

Çalışmamız, İstanbul ili sınırları içinde, Milli Ticaret Bankası adı altında faaliyette bulunan özel ve kamu bankalarında yürütülmüştür. Araştırmamız sırasında, 1991 yılının verilerine göre, toplam şube sayısı 1212 olan Milli Ticaret Bankaları'ndan, 45'i kamu bankası şubesi, 115'i ise özel banka şubesi olmak üzere toplam 160 banka şubesinde şef konumundaki yöneticilerle görüşülmüştür. Şeflerdeki örgütsel stres faktörlerini belirlemek üzere hazırladığımız anket formu, Likert ölçeği şeklinde düzenlenmiş ve toplam 614 deneye uygulanmıştır.

Araştırmamız için kullandığımız anket formu iki bölümden oluşmuştur. Birinci bölümde deneklerin demografik özelliklerini belirleyen sorular yer almıştır. İkinci bölümde ise banka ortamından kaynaklanan stres faktörlerini ifade eden cümlelere yer verilmiştir. İkinci bölümdeki ifadeler, örgütsel ilişkilerden, örgüt yapısından, işin doğasından, örgütsel rolden, mesleki gelişimden ve insanlardan sorumlu olmaktan kaynaklanan stres yapıcılar başlığı altında ele alınarak değerlendirilmiştir.

Ocak 1994-Nisan 1994 tarihleri arasında yürütülen anket uygulamaları sonucunda, anketlerden elde edilen veriler, SPSS bilgisayar programında, frekans analizi, kontenjans analizi, X^2 testi gibi, istatistik teknikleri ile değerlendirilmiştir. Bu değerlendirmeler sonucunda, araştırmamızın asıl amacı olan kamu bankaları ile özel bankalardaki şeflerin örgütsel stres düzeylerini karşılaştırdığımızda ; kamu bankalarında çalışan deneklerin tüm örgütsel stres kaynaklarından, özel bankalarda çalışan deneklere göre daha yüksek puan elde ettikleri sonucu çıkmıştır. Bu durum kamu bankalarında çalışanların örgütsel stres kaynaklarından daha fazla etkilendiklerini göstermektedir.

Araştırmamızdan çıkan diğer sonuçlara göre ; şef konumundaki yöneticileri, en fazla insanlardan ^{sorumlu olmaktan} kaynaklanan stres yapıcılar etkilerken, en az örgütsel ilişkilerden kaynaklanan stres yapıcılar etkilemiştir. Böylelikle toplumumuzdaki insan ilişkilerinin sıcaklığı ve sağlamlığı burada da kendini göstermiştir.

Örgütsel ilişkilerden kaynaklanan stres yapıcılar dışında diğer tüm stres kaynakları için, kadın deneklerin erkek deneklere göre, örgütsel stres kaynaklarından daha fazla etkilendikleri sonucu çıkmıştır.

Mesleki gelişimden ve insanlardan sorumlu olmaktan kaynaklanan stres yapıcılar dışında diğer tüm stres kaynaklarından, genç yaş grubu olan 25-35 yaş grubu daha fazla etkilenmiştir. Mesleki gelişimden kaynaklanan stres yapıcılardan ise, orta yaş grubu olan 36-45 yaş grubunun, bu dönemde meslekte ilerlemenin ve yükselmenin daha önemli görülmesine paralel olarak, daha fazla etkilendikleri sonucu çıkmıştır. İnsanlardan sorumlu olmaktan kaynaklanan stres yapıcılardan da, diğer gruplara göre en yaşlı grup olan 10 yıldan fazla süredir çalışanlar daha fazla etkilenmişlerdir.

Dul olan denek grubu, evli ve bekar olan denek gruplarına göre, örgütsel ilişkilerden kaynaklanan stres yapıcılar dışında, diğer tüm stres kaynaklarından en fazla etkilenen grup olmuştur.

Eğitim düzeyleri en düşük grup olan ortaokul mezunlarının örgütsel stresten daha fazla etkilenecekleri yönündeki beklentilerimizin tersine, araştırmamızdan üniversite mezunu deneklerin örgütsel stres kaynaklarından daha fazla etkilendikleri sonucu çıkmıştır.

Bankadaki toplam çalışma süresi 3-5 yıl arasında olan denek grubu, 3-5 yıldan daha az ve daha fazla süre çalışan denek gruplarına göre örgütsel stres kaynaklarından daha fazla etkilenmiştir.

Araştırmamızdan elde edilen istatistiksel veriler, banka ortamındaki örgütsel stresin, beklentilerimizin aksine, çok yüksek düzeyde olmadığını göstermiştir.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

- Ahmet, Esin. “Yöneticilerde Stres”. **Boğaziçi Üniv. Dergisi**. Ayrı Baskı. Cilt 8-9 (1980-1981), ss. 17-21.
- Ahmet, Esin. “Yöneticilerde Stres Yaratan Etkenler”. **Karizma**. No. 29 (Eylül 1986), ss. 37-38.
- Akgül, Aziz ve Abdülkadir Varoğlu. “Stres Yönetimi”. **Türk İdare Dergisi**. No. 375 (Haziran 1987), ss. 133-147.
- Akmel, Jale. “Turizm Sektöründe Stres Kavramı”. **M.Ü. İkt. ve İd. Bil. Fak. Dergisi**. No. 1-2 (Ocak 1992), ss. 101-113.
- Albrecht, Karl. **Gerilim ve Yönetici**. Çev. Kemal Tosun ve diğ. İstanbul: İ.Ü.İşletme Fak. Yay., 1988.
- Altınsoy, Adem. “Stres ve Muhasebe Mesleği”. **Sorun**. Yıl : 1, No. 2 (Mayıs 1987), ss. 53-56.
- Anday, Melih Cevdet. “Kaygı, Korku”. **Cumhuriyet**. 2 Ağustos 1991.
- Artan, İnci. **Örgütsel Stres Kaynakları ve Yöneticiler Üzerinde Bir Uygulama**. İstanbul : Özgün Matbaası, 1986.
- Baltaş, Acar ve Zuhal Baltaş. **Stres ve Başaçıkma Yolları**. 4.b. İstanbul : Remzi Kitabevi, 1987.
- Baltaş, Acar. “Stresle Başaçıkılabilir”. **Karizma**. No. 31 (Kasım 1986), ss. 25-26.
- Barlas, Ahmet. “Stres Nedir ”**Hava Kuvvetleri Dergisi**. Yıl : 64, No. 279 (Haziran 1987), ss. 70-71.
- Başaran, İ. Ethem. **Yönetimde İnsan İlişkileri**. Ankara : Kadioğlu Matbaası, 1992.
- Baykal, Besim. “Stres : Yöneticilerin Ortak Sorunu”. **Banka ve Ekonomik Yorumlar**. No. 12 (Aralık 1982), ss. 53-56.
- Carpenter Geneive. “Stress in Organizational and Personnel Life”. **Personnel Executive** (January 1983), ss. 34-38.
- Coleman, Vernon. **Stress Control**. London : Maurice Temple Smith Ltd., 1980.
- Cüceloğlu, Doğan. **İnsan ve Davranışı**. 2. b. İstanbul : Remzi Kitabevi, 1991.
- Çetin, Mustafa. “Yöneticilerde Stres”. **Tarımda Kaynak**. Yıl : 1, No. 2 (Temmuz-Ağustos 1990), ss. 47-48.
- Çivi, Halil. **Türkiye’de Bankacılık -Teori, Uygulama, Sonuçlar-** Sivas : Cumhuriyet Üniv. Yay., 1985.
- Davis, Keith. **İşletmede İnsan Davranışı**. Çev. Kemal Tosun. İstanbul : İ.Ü. İşletme Fak. Yay., 1982.

- Eckles, Robert W. "İş Hayatında Stres". Çev. Ufuk Ul. **İş ve Hukuk**. Yıl : 25, No. 201 (Nisan 1990), ss. 5-13,
- Erdoğan, İlhan. **İşletme Yönetiminde Kişiliğe Bağlı Çatışma, Stres ve Çözüm Yolları**. Ankara : Mess Yay., 1990.
- Erdoğan, İlhan. **İşletmelerde Davranış**. 3. b. İstanbul : İ.Ü. İşletme Fak. Yay., 1991.
- Eren, Erol. **Yönetim Psikolojisi**. 2. b. İstanbul : İ.Ü. İşletme Fak. Yay., 1984.
- Ersever, Oya G. "Stresin Ruh Hastalığıyla İlişisini İçeren Çok Faktörlü Kuramsal Bir Model". **H.Ü. Edebiyat Fak. Dergisi**. Cilt 3, No. 1 (Ocak 1985), ss. 33-38.
- Ertekin, Yücel. **Yönetim Psikolojisi**. Ankara : Sevinç Matbaası, 1982.
- Erzurumlu, Selami. "Örgütsel Gerilim Kaynakları". Yüksek Lisans Tezi, İ.T.Ü. Sos. Bil. Enst., 1994.
- French, John R. P. and Robert D. Caplan. "Organizational Stress and Individual Strain". **The Failure of Success**. Ed. A. J. Marrow. New York : AMACOM, 1973.
- Geçtan, Engin. **Çağdaş İnsanda Normaldışı Davranışlar**. Ankara : A.Ü. Eğitim Fak. Yay., 1978.
- Gmelch, H.W. **Beyond Stress To Effective Management**. London : John Wiley and Sons., 1982.
- Gürün, O.A. **Psikoloji Sözlüğü**. İstanbul : İnkılap Kitabevi, 1991.
- Horney, Karen. **Çağımızın Tedirgin İnsanı**. Çev. A. Yörükkan. İstanbul : Tur Yay., 1980.
- Ivanchevich, M. John, L. James Gibson, M. James Donnally Jr. **Organizations**. 4. b. Texas : Business Publications Inc., 1982.
- İkizler, Can. **Sporda Başarının Psikolojisi**. İstanbul : Alfa Basım Yayım, 1993.
- Kaldırımcı, Nurettin. "Örgütsel Davranış Açısından Stres". **Erciyes Üniv. İkt. ve İd. Bil. Fak. Dergisi**. No. 5 (Aralık 1983), ss. 65-89.
- Katz, Daniel ve Robert L. Kahn. **Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi**. Çev. Halil Can ve Yavuz Bayar. Ankara : Doğan Basımevi, 1977.
- Kılıç, Yurdaer (çev.). "Çağımızın Hastalığı : Gerilim (Stres)". **Bilim ve Teknik**. Cilt 20, No. 231 (Şubat 1987), ss. 28-33.
- Köknel, Özcan. **Kişilik**. 7. b. İstanbul : Altın Kitaplar Yayınevi, 1986.
- Köknel, Özcan. **Zorlanan İnsan**. İstanbul : Altın Kitaplar Yayınevi, 1987.
- Köse, Sevinç. "Endüstri Alanında Stres Yaratan Ögeler". III. Ulusal Psikoloji Kongresi Bilimsel Çalışmaları. İstanbul, 13-15 Eylül, 1984.
- Koçel, Tamer. **İşletme Yöneticiliği**. İstanbul : İ.Ü. İşletme Fak. Yay., 1989.
- Morgan, George. **İşte ve Yaşamda Stres'i Yenmenin Yolları**. Çev. Şebnem Çağla. İstanbul : Ruh Bilim Yay., 1993.

- Norfolk, Donald. **İş Hayatında Stres**. Çev. Leyla Serdaroglu. İstanbul : Form Yay., 1989.
- Öner, Necla. "Türkçeye Uyarlanmış Bir Kaygı Envanterinin Geçerlik Denemesi". **Psikoloji Dergisi**. Cilt 1, No. 1 (Mart 1978), ss. 12-13.
- Özkalp, Enver. "Örgütlerde Stres". **Eskişehir Anadolu Üniv. İkt. ve İd. Bil. Fak. Dergisi**. Cilt 7, No. 1 (Haziran 1989), ss. 143-164.
- Paksoy, Mahmut. "İşletmelerde Stres A ve B Tipi Davranış (Kişilik)". **İ.Ü. İşletme Fak. Dergisi**. Cilt 15, No. 2 (Kasım 1986), ss. 101-108.
- Pettigrew, A. Andrew. "Düşmanınızı Tanıyın: Gerilim". **IBM Dergisi**. No. 4 (Ekim-Aralık 1986), ss. 17-19.
- Selye, Hans. **Stress Without Distress**. New York : Lippincott Inc., 1974.
- Selye, Hans. **The Stress of Life**. 2. b. New York : Mc Graw Hill Book Co., 1978.
- Smith, T. Şeyda ve İnci Artan. "Bankacılık Sektöründe Kadın ve Erkek Yöneticilerin Başarı Atıfları, Mesleki Beklentileri ve Değer Sisteminin İncelenmesi". **M. Ü. İkt. ve İd. Bil. Fak. Dergisi**. No. 1-2 (Ocak 1992), ss. 25-31.
- Stora, Jean B. **Stres**. Çev. Ayşen Kalın. İstanbul : İletişim Yay., 1992.
- Şahin, Nurcan. "Çalışan Kadınlarda Gerilim ve Türk Bankacılık Sektöründe Uygulamalı Bir Araştırma". Yüksek Lisans Tezi, İ.Ü. İşletme Fak., 1990.
- Şencan, Hüner. "Yönetici Geriliminde Kişilik-Başaçıkma Süreçleri İlişkisi ve Metal Sanayiinde Uygulamalı Bir Araştırma". Doktora Tezi, İ.Ü. İşletme Fak., 1986.
- Telman, Nursel ve Sevinç Köse. "Stres". "Endüstri ve Örgüt Psikolojisi Ders Notları". Der. Nuri Bilgin. Teksir, Edebiyat Fak., 1992.
- Tosun, Kemal. **İşletme Yönetimi**. 4.b. İstanbul : İ.Ü. İşletme Fak. Yay., 1987.
- Töre, Gönül ve Bilgin Şentürk(haz.). **Bankalarımız 1991**. Ankara : Türkiye Bankalar Birliği Yay., 1992.
- Türkel, Süleyman. "Yönetimde Çağdaş Davranışçı Yaklaşım ve Örgütsel Davranış". **Erciyes Üniv. İkt. ve İd. Bil. Fak. Dergisi**. Cilt 2, No. 3 (Aralık 1982), ss. 57-61.
- Uğur, Adem. "Türkiye'de İşgücü Verimliliğini Etkileyen Sosyo-Kültürel Faktörlerin Önemi". I. Verimlilik Kongresine Sunulan Bildiri. Ankara, 27-29 Kasım, 1991.
- Weiss, H. Donald. **Stres Kontrolü**. Çev. Doğan Şahiner. İstanbul : Rota Yayın, 1993.
- Yates, Jere E. **Gerilim Altındaki Yönetici**. Çev. Fatoş Dilber. İstanbul : İlgi Yay., 1985.

- Yozgat, Osman. **İşletme Yönetimi**. İstanbul : M.Ü. Nihad Sayar Yayın ve Yardım Vakfı Yay., 1983.
- Yurt, Veliye. “Stres”. **Türk Hemşireler Dergisi**. Cilt 36, No. 4 (Nisan 1986), ss. 9-11.



Ek 1. Araştırmada Kullanılan Anket Formu Örneği

ANKET FORMU

Sayın Yönetici

Bu anketin amacı çalışma hayatınızda stres oluşturan faktörlerin neler olduğunu saptamaktır.

Anket formu iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde sizin demografik özelliklerinizle ilgili sorular yer almaktadır. İkinci bölümde ise stres oluşturan faktörleri saptamaya yönelik yargılar bulunmaktadır.

Ankete verdiğiniz cevaplar, araştırmayı yürüten İ.Ü. İşletme Fakültesi Davranış Bilimleri Anabilim Dalı Yüksek Lisans öğrencisi Serpil Sofuoğlu tarafından bilimsel Amaçla değerlendirilecektir. Geçerli bilimsel sonuçlara ulaşabilmemiz, cevaplandırmada göstereceğiniz samimiyet ve dikkate bağlı olacaktır. Yardımlarınız için şimdiden teşekkür ediyoruz.

Doç. Dr. Mahmut PAKSOY
İ. Ü. İşletme Fak. Öğretim Üyesi

I. BÖLÜM

1. Cinsiyetiniz

☐ Kadın ☐ Erkek

2. Dahil olduğunuz yaş grubu

☐ 25-35 yaş ☐ 36-45 yaş ☐ 46-55 yaş ☐ 55 yaş üstü

3. Medeni durumunuz

☐ Bekar ☐ Evli ☐ Dul ☐ Boşanmış

Ek 1. Devam

4. Eğitim durumunuz
☐ Ortaokul mezunu ☐ Lise mezunu ☐ Üniversite mezunu
5. Çalıştığınız banka
☐ Kamu bankası ☐ Özel banka
6. Şu anda hangi serviste görevlisiniz ?
☐ Dış işlem ☐ Kullanım ☐ Muhasebe ☐ Kaynak
7. Çalışma hayatına başladığınızdan bu yana kaç yıl geçti ?
☐ 1-3 yıl ☐ 3-5 yıl ☐ 5-10 yıl ☐ 10 yıldan fazla
8. Çalışma sürenizin ne kadarı bu bankada geçti ?
☐ 1-3 yıl ☐ 3-5 yıl ☐ 5-10 yıl ☐ 10 yıldan fazla

II. BÖLÜM

Aşağıdaki yargıları lütfen dikkatle okuyunuz ve her yargının altında belirtilen beş şıktan size en uygun gelen birini işaretleyiniz.

9. Üstlerim bilgi eksikliklerini kapatmak için otoritelerini baskı unsuru olarak kullanabiliyorlar.
☐ Tamamen kabul ☐ Kabul ☐ Kararsız ☐ Red ☐ Tamamen red
10. Bankamdaki her servisle ilgili gelişmeleri yakından takip edip, bilgi sahibi olabiliyorum.
☐ Tamamen kabul ☐ Kabul ☐ Kararsız ☐ Red ☐ Tamamen red
11. Hiç bir zaman başkasının sorumluluğu altındaki işi yapmak zorunda kalmıyorum.
☐ Tamamen kabul ☐ Kabul ☐ Kararsız ☐ Red ☐ Tamamen red
12. Ast ile üstüm arasındaki dengeyi koruma mecburiyetini hissediyorum.
☐ Tamamen kabul ☐ Kabul ☐ Kararsız ☐ Red ☐ Tamamen red
13. Bankamda yeterli bilgi donanımı olan nitelikli eleman eksikliği var.
☐ Tamamen kabul ☐ Kabul ☐ Kararsız ☐ Red ☐ Tamamen red
14. Sorumluluklarıma paralel yeterli yetkiye sahibim.
☐ Tamamen kabul ☐ Kabul ☐ Kararsız ☐ Red ☐ Tamamen red
15. Bankamdaki terfi mekanizmasının işleyişinden memnunum.
☐ Tamamen kabul ☐ Kabul ☐ Kararsız ☐ Red ☐ Tamamen red
16. Personele karşı olan demokratik yaklaşımım suistimal ediliyor.
☐ Tamamen kabul ☐ Kabul ☐ Kararsız ☐ Red ☐ Tamamen red
17. Üstlerim bazı müşterilere öncelik verilmesini istiyor.
☐ Tamamen kabul ☐ Kabul ☐ Kararsız ☐ Red ☐ Tamamen red

Ek 1. Devam

18. Bankada geçerli olan kurallara personel her zaman uyuyor.
☐ Tamamen kabul ☐ Kabul ☐ Kararsız ☐ Red ☐ Tamamen red
19. Müşteriler çoğu zaman diğer bankalarla bankamı karşılaştırıyor.
 (Diğerlerinin hizmeti daha iyi gibi)
☐ Tamamen kabul ☐ Kabul ☐ Kararsız ☐ Red ☐ Tamamen red
20. Bankamda bilgisayar donanımı konusu ile ilgili teknik eleman eksikliği yoktur.
☐ Tamamen kabul ☐ Kabul ☐ Kararsız ☐ Red ☐ Tamamen red
21. Benimle çalışan personelin bankadaki konumunu etkileyici kararlar almak durumunda kalıyorum.
☐ Tamamen kabul ☐ Kabul ☐ Kararsız ☐ Red ☐ Tamamen red
22. Bankam benden yeteneklerim ve niteliklerimin üzerinde işler yapmamı beklemez.
☐ Tamamen kabul ☐ Kabul ☐ Kararsız ☐ Red ☐ Tamamen red
23. Bankamda ilerleyebilmem için bana yeterli fırsat tanınmıyor.
☐ Tamamen kabul ☐ Kabul ☐ Kararsız ☐ Red ☐ Tamamen red
24. Benden ne beklediğini çoğu zaman tam olarak bilemiyorum.
☐ Tamamen kabul ☐ Kabul ☐ Kararsız ☐ Red ☐ Tamamen red
25. Benimle aynı konumda çalışan meslektaşlarımla terfi için rekabet içindeyim.
☐ Tamamen kabul ☐ Kabul ☐ Kararsız ☐ Red ☐ Tamamen red
26. Müşteri kaybetme korkusunu yaşamıyorum.
☐ Tamamen kabul ☐ Kabul ☐ Kararsız ☐ Red ☐ Tamamen red
27. Zaman zaman nefes almaya bile vaktimin olmadığını hissediyorum.
☐ Tamamen kabul ☐ Kabul ☐ Kararsız ☐ Red ☐ Tamamen red
28. Bankamda yetki, sorumluluk ve görevler yeterince açıktır.
☐ Tamamen kabul ☐ Kabul ☐ Kararsız ☐ Red ☐ Tamamen red
29. Örnek bir yönetici olabilmek için hareketlerimi sürekli kontrol altında tutuyorum.
☐ Tamamen kabul ☐ Kabul ☐ Kararsız ☐ Red ☐ Tamamen red
30. Personelle ilgili sorunları üstlerime aksettirmeden halletmeye çalışıyorum.
☐ Tamamen kabul ☐ Kabul ☐ Kararsız ☐ Red ☐ Tamamen red
31. Bankamda daha fazla sayıda personele ihtiyaç olduğu halde yönetim tarafından personel sayısı azaltılıyor.
☐ Tamamen kabul ☐ Kabul ☐ Kararsız ☐ Red ☐ Tamamen red
32. Aynı anda gereğinden fazla sayıda konuyla ilgilenmek zorunda kalmıyorum.
☐ Tamamen kabul ☐ Kabul ☐ Kararsız ☐ Red ☐ Tamamen red

Ek 1. Devam

33. Birlikte çalıştığım personeli yakından tanıyorum. Banka dışındaki hayatı hakkında bilgi sahibiyim.
☐ Tamamen kabul ☐ Kabul ☐ Kararsız ☐ Red ☐ Tamamen red
34. Müşteriler “bu talebiniz karşılanamaz” şeklindeki açıklamayı anlamak ya da kabul etmek istemiyorlar.
☐ Tamamen kabul ☐ Kabul ☐ Kararsız ☐ Red ☐ Tamamen red
35. Paranın getirdiği riski yaşıyorum.
☐ Tamamen kabul ☐ Kabul ☐ Kararsız ☐ Red ☐ Tamamen red
36. Üzerimde oldukça fazla iş yükü var.
☐ Tamamen kabul ☐ Kabul ☐ Kararsız ☐ Red ☐ Tamamen red
37. Müşterilerimizin eğitim düzeyleri yüksek. İletişim kurmakta zorluk çekmiyoruz.
☐ Tamamen kabul ☐ Kabul ☐ Kararsız ☐ Red ☐ Tamamen red
38. Personelin işini zamanında bitirebilmesi için yönetici olduğumu belli etmek zorunda kalıyorum.
☐ Tamamen kabul ☐ Kabul ☐ Kararsız ☐ Red ☐ Tamamen red
39. İşimin gereği her gün belli sayıda rutin işi yapmak zorundayım.
☐ Tamamen kabul ☐ Kabul ☐ Kararsız ☐ Red ☐ Tamamen red

Ek 2. Anketlerin Uygulandığı Bankalar ve Bu Bankaların Şube Adları

KAMU BANKALARI

<u>Banka adı</u>	<u>Şube adı</u>	<u>Uygulanan anket sayısı</u>
Etibank	Bahçekapı	4
Etibank	Beşiktaş	5
Etibank	Çemberlitaş	3
Etibank	Kadıköy	2
		Toplam 14 anket

T.C. Ziraat Bankası	Aksaray	5
T.C. Ziraat Bankası	Bahariye	5
T.C. Ziraat Bankası	Bahçekapı	5
T.C. Ziraat Bankası	Beşiktaş	5
T.C. Ziraat Bankası	Beyazıt	4
T.C. Ziraat Bankası	Beyoğlu	5
T.C. Ziraat Bankası	Cağaloğlu	4
T.C. Ziraat Bankası	Gayrettepe	3
T.C. Ziraat Bankası	Kadıköy	5
T.C. Ziraat Bankası	Kartal	5
T.C. Ziraat Bankası	Sirkeci	5
T.C. Ziraat Bankası	Şişli	5
T.C. Ziraat Bankası	Üsküdar	3

Toplam 59 anket

T. Emlak Bankası	Bahçekapı	4
T. Emlak Bankası	Bakırköy	5
T. Emlak Bankası	Beşiktaş	5
T. Emlak Bankası	Beyoğlu	5
T. Emlak Bankası	Kadıköy	5
T. Emlak Bankası	Karaköy	5
T. Emlak Bankası	Sirkeci	5
T. Emlak Bankası	Şişli	5
T. Emlak Bankası	Üsküdar	4

Toplam 43 anket

Ek 2. Devam

<u>Banka adı</u>	<u>Şube adı</u>	<u>Uygulanan anket sayısı</u>
Halkbank	Bakırköy	3
Halkbank	Beşiktaş	5
Halkbank	Beyazıt	4
Halkbank	Cağaloğlu	3
Halkbank	Kadıköy	5
Halkbank	Küçükçekmece	3
Halkbank	Pendik	2
Halkbank	Sultanhamam	3
		Toplam 28 anket
T. Vakıflar Bankası	Aksaray	3
T. Vakıflar Bankası	Avcılar	5
T. Vakıflar Bankası	Bakırköy	4
T. Vakıflar Bankası	Beşiktaş	4
T. Vakıflar Bankası	Beyazıt	4
T. Vakıflar Bankası	Beyoğlu	4
T. Vakıflar Bankası	Kadıköy	5
T. Vakıflar Bankası	Sirkeci	5
T. Vakıflar Bankası	Şehremini	5
T. Vakıflar Bankası	Yenicami	1
T. Vakıflar Bankası	Valide Sultan	2
		Toplam 42 anket

ÖZEL BANKALAR

Adabank	Barbaros Bulvarı	2
Adabank	Kadıköy	2
		Toplam 4 anket
Akbank	Aksaray	4
Akbank	Aşirefendi	2
Akbank	Bahariye	3
Akbank	Bahçekapı	5

Ek 2. Devam

<u>Banka adı</u>	<u>Şube adı</u>	<u>Uygulanan anket sayısı</u>
Akbank	Bakırköy	4
Akbank	Barbaros Bulvarı	3
Akbank	Beşiktaş	3
Akbank	Beyazıt	2
Akbank	Beyoğlu	5
Akbank	Çemberlitaş	2
Akbank	Kadıköy	5
Akbank	Laleli	2
Akbank	Nuruosmaniye	5
Akbank	Pendik	3
Akbank	Sirkeci	5
Akbank	Şişli	5
Akbank	Üsküdar	2
Akbank	Yusufpaşa	3
		Toplam 63 anket
Alternatif Bank	Eminönü	1
Demirbank	Nuruosmaniye	1
Demirbank	Sirkeci	4
		Toplam 5 anket
Egebank	Gayrettepe	3
Egebank	Kadıköy	4
		Toplam 7 anket
Esbank	Eminönü	5
Esbank	Kadıköy	5
Esbank	Karaköy	3
		Toplam 13 anket

Ek 2. Devam

<u>Banka adı</u>	<u>Şube adı</u>	<u>Uygulanan anket sayısı</u>
İktisat Bankası	Eminönü	3
İktisat Bankası	Kadıköy	2
		Toplam 5 anket
İnterbank	Beyoğlu	2
Koç Amerikan Bank.	Gayrettepe	3
Koç Amerikan Bank.	sirkeci	1
		Toplam 4 anket
Marmara Bankası	Nuruosmaniye	5
Marmara Bankası	Şişli	2
		Toplam 7 anket
Pamukbank	Aksaray	4
Pamukbank	Beşiktaş	5
Pamukbank	Beyazıt	2
Pamukbank	Çemberlitaş	5
Pamukbank	Kadıköy	4
Pamukbank	Sirkeci	5
Pamukbank	Sultanhamam	4
Pamukbank	Şişli	5
		Toplam 34 anket
Şekerbank	Bakırköy	3
Şekerbank	Beyazıt	2
Şekerbank	Kadıköy	2
Şekerbank	Sultanhamam	4
		Toplam 11 anket

Ek 2. Devam

<u>Banka adı</u>	<u>Şube adı</u>	<u>Uygulanan anket sayısı</u>
Tekstil Bankası	Sultanhamam	4
Tekstil Bankası	Şişli	2
		Toplam 6 anket
Toprakbank	Altıyol	4
Toprakbank	Beşiktaş	4
		Toplam 8 anket
T.Dış.Tic.Bankası	Eminönü	5
T.Dış.Tic.Bankası	Erenköy	4
T.Dış.Tic.Bankası	Karaköy	4
T.Dış.Tic.Bankası	Şişli	2
		Toplam 15 anket
T. Ticaret Bankası	Aksaray	5
T. Ticaret Bankası	Avcılar	3
T. Ticaret Bankası	Bakırköy	4
T. Ticaret Bankası	Beşiktaş	4
T. Ticaret Bankası	Beyoğlu	4
T. Ticaret Bankası	Gayrettepe	3
T. Ticaret Bankası	Kadıköy	3
T. Ticaret Bankası	Laleli	5
T. Ticaret Bankası	Nuruosmaniye	4
T. Ticaret Bankası	Sultanhamam	5
T. Ticaret Bankası	Şehremini	4
		Toplam 44 anket
T. Garanti Bankası	Bahçekapı	5
T. Garanti Bankası	Bakırköy	4
T. Garanti Bankası	Beşiktaş	4
T. Garanti Bankası	Beyazıt	4

Ek 2. Devam

<u>Banka adı</u>	<u>Şube adı</u>	<u>Uygulanan anket sayısı</u>
T. Garanti Bankası	Kadıköy	5
T. Garanti Bankası	Şişli	5
		Toplam 27 anket
T. İmar Bankası	Altıyol	2
T. İmar Bankası	Aksaray	2
T. İmar Bankası	Aşirefendi	1
T. İmar Bankası	Beşiktaş	1
		Toplam 6 anket
T. İş Bankası	Adalar	3
T. İş Bankası	Altıyol	4
T. İş Bankası	Aşirefendi	3
T. İş Bankası	Avcılar	4
T. İş Bankası	Bakırköy	5
T. İş Bankası	Barbaros Bulvarı	3
T. İş Bankası	Beşiktaş	5
T. İş Bankası	Beyazıt	5
T. İş Bankası	Beyoğlu	5
T. İş Bankası	Cağaloğlu	5
T. İş Bankası	Kadıköy	5
T. İş Bankası	Karaköy	5
T. İş Bankası	Kartal	5
T. İş Bankası	Pendik	5
T. İş Bankası	Sultanhamam	4
T. İş Bankası	Şehremini	4
T. İş Bankası	Şişli	5
T. İş Bankası	Üsküdar	5
T. İş Bankası	Yenicami	5
		Toplam 85 anket

Ek 2. Devam

<u>Banka adı</u>	<u>Şube adı</u>	<u>Uygulanan anket sayısı</u>
T. Turizm Yatırım ve Dış Ticaret Bankası	Maslak	5
T. Turizm Yatırım ve Dış Ticaret Bankası	Nuruosmaniye	4
		Toplam 9 anket
Yapı ve Kredi Bankası	Adalar	2
Yapı ve Kredi Bankası	Aksaray	5
Yapı ve Kredi Bankası	Avcılar	4
Yapı ve Kredi Bankası	Bahariye	5
Yapı ve Kredi Bankası	Bakırköy	5
Yapı ve Kredi Bankası	Beşiktaş	5
Yapı ve Kredi Bankası	Beyazıt	2
Yapı ve Kredi Bankası	Beyoğlu	5
Yapı ve Kredi Bankası	Bostancı	4
Yapı ve Kredi Bankası	Çemberlitaş	4
Yapı ve Kredi Bankası	Gayrettepe	5
Yapı ve Kredi Bankası	Kadıköy	5
Yapı ve Kredi Bankası	Karaköy	5
Yapı ve Kredi Bankası	Kartal	2
Yapı ve Kredi Bankası	Küçükçekmece	3
Yapı ve Kredi Bankası	Laleli	3
Yapı ve Kredi Bankası	Sirkeci	5
Yapı ve Kredi Bankası	Sultanhamam	3
		Toplam 72 anket

Ek 3. Demografik Değişkenlere Göre Alınan Örgütsel Stres Kaynağı Puanları

CATEGORY LABEL	CODE (PUAN)	ABSOLUTE FREQ	RELATIVE FREQ (PCT)	ADJUSTED FREQ (PCT)	CUM FREQ (PCT)
Yaş grubu (25-35 yaş)	57.	1	0.3	0.3	0.3
	70.	2	0.6	0.6	1.0
	72.	1	0.3	0.3	1.3
	74.	1	0.3	0.3	1.6
	75.	1	0.3	0.3	1.9
	77.	1	0.3	0.3	2.2
	79.	3	1.0	1.0	3.2
	80.	4	1.3	1.3	4.5
	81.	2	0.6	0.6	5.1
	82.	3	1.0	1.0	6.1
	83.	7	2.2	2.2	8.3
	84.	4	1.3	1.3	9.6
	85.	3	1.0	1.0	10.5
	86.	7	2.2	2.2	12.8
	87.	3	1.0	1.0	13.7
	88.	7	2.2	2.2	16.0
	89.	3	1.0	1.0	16.9
	90.	11	3.5	3.5	20.4
	91.	7	2.2	2.2	22.7
	92.	10	3.2	3.2	25.9
	93.	12	3.8	3.8	29.7
	94.	11	3.5	3.5	33.2
	95.	8	2.6	2.6	35.8
	96.	9	2.9	2.9	38.7
	97.	10	3.2	3.2	41.9
	98.	7	2.2	2.2	44.1
	99.	19	6.1	6.1	50.2
	100.	17	5.4	5.4	55.6
	101.	9	2.9	2.9	58.5
	102.	13	4.2	4.2	62.6
	103.	3	1.0	1.0	63.6
	104.	11	3.5	3.5	67.1
	105.	16	5.1	5.1	72.2
	106.	12	3.8	3.8	76.0
	107.	6	1.9	1.9	78.0
	108.	2	0.6	0.6	78.6
	109.	6	1.9	1.9	80.5
	110.	6	1.9	1.9	82.4
	111.	6	1.9	1.9	84.3
	112.	5	1.6	1.6	85.9
	113.	5	1.6	1.6	87.5

Ek 3. Devam

CODE (PUAN)	ABSOLUTE FREQ	RELATIVE FREQ (PCT)	ADJUSTED FREQ (PCT)	CUM FREQ (PCT)
114.	5	1.6	1.6	89.1
115.	4	1.3	1.3	90.4
116.	3	1.0	1.0	91.4
117.	4	1.3	1.3	92.7
118.	2	0.6	0.6	93.3
119.	3	1.0	1.0	94.2
120.	1	0.3	0.3	94.6
121.	1	0.3	0.3	94.9
122.	2	0.6	0.6	95.5
123.	4	1.3	1.3	96.3
124.	1	0.3	0.3	97.1
125.	2	0.6	0.6	97.8
126.	1	0.3	0.3	98.1
127.	1	0.3	0.3	98.4
130.	2	0.6	0.6	99.0
132.	1	0.3	0.3	99.4
133.	2	0.6	0.6	100.0
TOTAL	313	100.0	100.0	

MEAN	99.803	STD ERR	0.673	MEDIAN	99.474
MODE	99.000	STD DEV	11.902	VARIANCE	141.663
MINIMUM	57.000	MAXIMUM	133.000	RANGE	76.000

CATEGORY LABEL	CODE (PUAN)	ABSOLUTE FREQ	RELATIVE FREQ (PCT)	ADJUSTED FREQ (PCT)	CUM FREQ (PCT)
	57.	1	0.4	0.4	0.4
Yaş grubu (36-45 yaş)	64.	1	0.4	0.4	0.7
	67.	1	0.4	0.4	1.1
	69.	1	0.4	0.4	1.4
	73.	3	1.1	1.1	2.5
	75.	2	0.7	0.7	3.2
	77.	2	0.7	0.7	3.9
	80.	4	1.4	1.4	5.6
	81.	5	1.8	1.8	7.4
	82.	5	1.8	1.8	9.1
	83.	4	1.4	1.4	10.5
	84.	1	0.4	0.4	10.9
	85.	5	1.8	1.8	12.6
	86.	3	1.1	1.1	13.7

Ek 3. Devam

<u>CODE</u> <u>(PUAN)</u>	<u>ABSOLUTE</u> <u>FREQ</u>	<u>RELATIVE</u> <u>FREQ</u> <u>(PCT)</u>	<u>ADJUSTED</u> <u>FREQ</u> <u>(PCT)</u>	<u>CUM</u> <u>FREQ</u> <u>(PCT)</u>
87.	9	3.2	3.2	16.8
88.	5	1.8	1.8	18.6
89.	3	1.1	1.1	19.6
90.	6	2.1	2.1	21.8
91.	3	1.1	1.1	22.8
92.	9	3.2	3.2	26.0
93.	8	2.8	2.8	28.8
94.	10	3.5	3.5	32.3
95.	12	4.2	4.2	36.5
96.	10	3.5	3.5	40.0
97.	10	3.5	3.5	43.5
98.	8	2.8	2.8	46.3
99.	11	3.9	3.9	50.2
100.	9	3.2	3.2	53.3
101.	13	4.6	4.6	57.9
102.	8	2.8	2.8	60.7
103.	6	2.1	2.1	62.8
104.	4	1.4	1.4	64.2
105.	12	4.2	4.2	68.4
106.	10	3.5	3.5	71.9
107.	4	1.4	1.4	73.3
108.	7	2.5	2.5	75.8
109.	9	3.2	3.2	78.9
110.	8	2.8	2.8	81.8
111.	9	3.2	3.2	84.9
112.	6	2.1	2.1	87.0
113.	5	1.8	1.8	88.8
114.	5	1.8	1.8	90.5
115.	4	1.4	1.4	91.9
116.	7	2.5	2.5	94.4
117.	2	0.7	0.7	95.1
118.	3	1.1	1.1	96.1
119.	3	1.1	1.1	97.2
120.	3	1.1	1.1	98.2
122.	1	0.4	0.4	98.6
125.	1	0.4	0.4	98.9
126.	2	0.7	0.7	99.6
127.	1	0.4	0.4	100.0
TOTAL	285	100.0	100.0	

MEAN	99.256	STD ERR	0.703	MEDIAN	99.455
MODE	101.000	STD DEV	11.865	VARIANCE	140.775
MINIMUM	57.000	MAXIMUM	127.000	RANGE	70.000

Ek 3. Devam

CATEGORY LABEL	CODE (PUAN)	ABSOLUTE FREQ	RELATIVE FREQ (PCT)	ADJUSTED FREQ (PCT)	CUM FREQ (PCT)
Yaş grubu (46-55 yaş)	81.	1	6.3	6.3	6.3
	84.	1	6.3	6.3	12.5
	87.	2	12.5	12.5	25.0
	89.	1	6.3	6.3	31.3
	90.	2	12.5	12.5	43.8
	91.	2	12.5	12.5	56.3
	95.	1	6.3	6.3	62.5
	96.	1	6.3	6.3	68.3
	101.	1	6.3	6.3	75.0
	102.	1	6.3	6.3	81.3
	107.	1	6.3	6.3	87.5
	109.	2	12.5	12.5	100.0
	TOTAL	16	100.0	100.0	

MEAN	94.313	STD ERR	2.215	MEDIAN	91.000
MODE	87.000	STD DEV	8.860	VARIANCE	78.496
MINIMUM	81.000	MAXIMUM	109.000	RANGE	28.000

CATEGORY LABEL	CODE (PUAN)	ABSOLUTE FREQ	RELATIVE FREQ (PCT)	ADJUSTED FREQ (PCT)	CUM FREQ (PCT)
Cinsiyet (Kadın)	64.	1	0.2	0.2	0.2
	67.	1	0.2	0.2	0.5
	69.	1	0.2	0.2	0.7
	70..	1	0.2	0.2	1.0
	72.	1	0.2	0.2	1.2
	73.	2	0.5	0.5	1.7
	75.	1	0.2	0.2	2.0
	77.	3	0.7	0.7	2.7
	79.	1	0.2	0.2	3.0
	80.	6	1.5	1.5	4.4
	81.	5	1.2	1.2	4.7
	82.	6	1.5	1.5	7.2
	83.	10	2.5	2.5	9.6
	84.	2	0.5	0.5	10.1
	85.	5	1.2	1.2	11.4
	86.	5	1.2	1.2	12.6
	87.	8	2.0	2.0	14.6
	88.	6	1.5	1.5	16.0
	89.	2	0.5	0.5	16.5

Ek 3. Devam

<u>CODE</u> <u>(PUAN)</u>	<u>ABSOLUTE</u> <u>FREQ</u>	<u>RELATIVE</u> <u>FREQ</u> <u>(PCT)</u>	<u>ADJUSTED</u> <u>FREQ</u> <u>(PCT)</u>	<u>CUM</u> <u>FREQ</u> <u>(PCT)</u>
90.	13	3.2	3.2	19.8
91.	9	2.2	2.2	22.0
92.	12	3.0	3.0	24.9
93.	13	3.2	3.2	28.1
94.	12	3.0	3.0	31.1
95.	12	3.0	3.0	34.1
96.	13	3.2	3.2	37.3
97.	11	2.7	2.7	40.0
93.	10	2.5	2.5	42.5
99.	22	5.4	5.4	47.9
100.	17	4.2	4.2	52.1
101.	11	2.7	2.7	54.3
102.	18	4.4	4.4	59.3
103.	3	0.7	0.7	60.0
104.	11	2.7	2.7	62.7
105.	22	5.4	5.4	68.1
106.	16	4.0	4.0	72.1
107.	9	2.2	2.2	74.3
108.	4	1.0	1.0	75.3
109.	12	3.0	3.0	78.3
110.	9	2.2	2.2	80.5
111.	8	2.0	2.0	82.5
112.	10	2.5	2.5	84.9
113.	8	2.0	2.0	86.9
114.	6	1.5	1.5	88.4
115.	6	1.5	1.5	89.9
116.	8	2.0	2.0	91.9
117.	3	0.7	0.7	92.6
118.	4	1.0	1.0	93.6
119.	4	1.0	1.0	94.6
120.	3	0.7	0.7	95.3
121.	1	0.2	0.2	95.6
122.	3	0.7	0.7	96.3
123.	3	0.7	0.7	97.0
125.	3	0.7	0.7	97.8
126.	3	0.7	0.7	98.5
127.	1	0.2	0.2	98.8
130.	2	0.5	0.5	99.3
132.	1	0.2	0.2	99.5
133.	2	0.5	0.5	100
TOTAL	405	100.0	100.0	

Ek 3. Devam

MEAN	100.231	STD ERR	0.595	MEDIAN	100.000
MODE	99.000	STD DEV	11.981	VARIANCE	143.549
MINIMUM	64.000	MAXIMUM	133.000	RANGE	69.000

CATEGORY LABEL	CODE (PUAN)	ABSOLUTE FREQ	RELATIVE FREQ (PCT)	ADJUSTED FREQ (PCT)	CUM FREQ (PCT)
Cinsiyet (Erkek)	57.	2	1.0	1.0	1.0
	70.	1	0.5	0.5	1.4
	73.	1	0.5	0.5	1.9
	74.	1	0.5	0.5	2.4
	75.	2	1.0	1.0	3.3
	79.	3	1.4	1.4	4.8
	80.	2	1.0	1.0	5.7
	81.	3	1.4	1.4	7.2
	82.	2	1.0	1.0	8.1
	83.	1	0.5	0.5	8.6
	84.	4	1.9	1.9	10.5
	85.	3	1.4	1.4	12.0
	86.	5	2.4	2.4	14.4
	87.	6	2.9	2.9	17.2
	88.	6	2.9	2.9	20.1
	89.	5	2.4	2.4	22.5
	90.	6	2.9	2.9	25.4
	91.	3	1.4	1.4	26.8
	92.	7	3.3	3.3	30.1
	93.	7	3.3	3.3	33.5
	94.	9	4.3	4.3	37.8
	95.	9	4.3	4.3	42.1
	96.	7	3.3	3.3	45.5
	97.	9	4.3	4.3	49.8
	98.	5	2.4	2.4	52.2
	99.	8	3.8	3.8	56.0
	100.	9	4.3	4.3	60.3
	101.	12	5.7	5.7	66.0
	102.	4	1.9	1.9	67.9
	103.	6	2.9	2.9	70.8
	104.	4	1.9	1.9	72.7
	105.	6	2.9	2.9	75.6
	106.	6	2.9	2.9	78.5
	107.	2	1.0	1.0	79.4
	108.	5	2.4	2.4	81.8
	109.	5	2.4	2.4	84.2

Ek 3. Devam

<u>CODE (PUAN)</u>	<u>ABSOLUTE FREQ</u>	<u>RELATIVE FREQ (PCT)</u>	<u>ADJUSTED FREQ (PCT)</u>	<u>CUM FREQ (PCT)</u>
110.	5	2.4	2.4	86.6
111.	7	3.3	3.3	90.0
112.	1	0.5	0.5	90.4
113.	2	1.0	1.0	91.4
114.	4	1.9	1.9	93.3
115.	2	1.0	1.0	94.3
116.	2	1.0	1.0	95.2
117.	3	1.4	1.4	96.7
118.	1	0.5	0.5	97.1
119.	2	1.0	1.0	98.1
120.	1	0.5	0.5	98.5
123.	1	0.5	0.5	99.0
124.	1	0.5	0.5	99.5
127.	1	0.5	0.5	100.0
TOTAL	209	100.0	100.0	

MEAN	97.713	STD ERR	0.787	MEDIAN	97.600
MODE	101.000	STD DEV	11.379	VARIANCE	129.472
MINIMUM	57.000	MAXIMUM	127.000	RANGE	70.000

<u>CATEGORY LABEL</u>	<u>CODE (PUAN)</u>	<u>ABSOLUTE FREQ</u>	<u>RELATIVE FREQ (PCT)</u>	<u>ADJUSTED FREQ (PCT)</u>	<u>CUM FREQ (PCT)</u>
	67.	1	0.6	0.6	0.6
Medeni durum (Bekar)	70.	2	1.2	1.2	1.9
	72.	1	0.6	0.6	2.5
	73.	1	0.6	0.6	3.1
	74.	1	0.6	0.6	3.7
	77.	1	0.6	0.6	4.3
	80.	2	1.2	1.2	5.5
	81.	3	1.9	1.9	7.5
	82.	2	1.2	1.2	8.7
	83.	3	1.9	1.9	10.6
	84.	3	1.9	1.9	12.4
	85.	1	0.6	0.6	13.0
	86.	3	1.9	1.9	14.9
	87.	5	3.1	3.1	18.0
	88.	3	1.9	1.9	19.9
	89.	1	0.6	0.6	20.5
	90.	4	2.5	2.5	23.0
	91.	4	2.5	2.5	25.5

Ek 3. Devam

<u>CODE (PUAN)</u>	<u>ABSOLUTE FREQ</u>	<u>RELATIVE FREQ (PCT)</u>	<u>ADJUSTED FREQ (PCT)</u>	<u>CUM FREQ (PCT)</u>
92.	3	1.9	1.9	27.3
93.	6	3.7	3.7	31.1
94.	4	2.5	2.5	33.5
95.	6	3.7	3.7	37.3
96.	7	4.3	4.3	41.6
97.	6	3.7	3.7	45.3
98.	1	0.6	0.6	46.0
99.	15	9.3	9.3	55.3
100.	8	5.0	5.0	60.2
101.	2	1.2	1.2	61.5
102.	3	1.9	1.9	63.4
103.	5	3.1	3.1	66.5
104.	9	5.6	5.6	72.0
105.	6	3.7	3.7	75.8
106.	8	5.0	5.0	80.7
107.	1	0.6	0.6	81.4
108.	2	1.2	1.2	82.6
109.	1	0.6	0.6	83.2
111.	4	2.5	2.5	85.7
112.	3	1.9	1.9	87.6
113.	1	0.6	0.6	88.2
114.	4	2.5	2.5	90.7
115.	3	1.9	1.9	92.5
116.	1	0.6	0.6	93.2
117.	1	0.6	0.6	93.8
118.	1	0.6	0.6	94.4
119.	2	1.2	1.2	95.7
120.	1	0.6	0.6	96.3
121.	1	0.6	0.6	96.9
124.	1	0.6	0.6	97.5
125.	1	0.6	0.6	98.1
126.	1	0.6	0.6	98.8
132.	1	0.6	0.6	99.4
133.	1	0.6	0.6	100.0
TOTAL	161	100.0	100.0	

MEAN	98.609	STD ERR	0.950	MEDIAN	98.933
MODE	99.000	STD DEV	12.048	VARIANCE	145.164
MINIMUM	67.000	MAXIMUM	133.000	RANGE	66.000

Ek 3. Devam

CATEGORY LABEL	CODE (PUAN)	ABSOLUTE FREQ	RELATIVE FREQ (PCT)	ADJUSTED FREQ (PCT)	CUM FREQ (PCT)
Medeni durum (Evli)	57.	2	0.5	0.5	0.5
	64.	1	0.2	0.2	0.7
	69.	1	0.2	0.2	0.9
	73.	2	0.5	0.5	1.4
	75.	3	0.7	0.7	2.1
	79.	4	0.9	0.9	3.0
	80.	5	1.2	1.2	4.2
	81.	5	1.2	1.2	5.3
	82.	6	1.4	1.4	6.7
	83.	8	1.8	1.8	8.5
	84.	3	0.7	0.7	9.2
	85.	7	1.6	1.6	10.9
	86.	7	1.6	1.6	12.5
	87.	9	2.1	2.1	14.5
	88.	9	2.1	2.1	16.6
	89.	6	1.4	1.4	18.0
	90.	14	3.2	3.2	21.2
	91.	6	1.4	1.4	22.6
	92.	15	3.5	3.5	26.1
	93.	14	3.2	3.2	29.3
	94.	16	3.7	3.7	33.0
	95.	14	3.2	3.2	36.3
	96.	13	3.0	3.0	39.3
	97.	14	3.2	3.2	42.5
	98.	14	3.2	3.2	45.7
	99.	15	3.5	3.5	49.2
	100.	17	3.9	3.9	53.1
	101.	20	4.6	4.6	57.7
	102.	19	4.4	4.4	62.1
	103.	4	0.9	0.9	63.0
	104.	5	1.2	1.2	64.2
	105.	22	5.1	5.1	69.3
	106.	12	2.8	2.8	72.1
	107.	10	2.3	2.3	74.4
	108.	7	1.6	1.6	76.0
	109.	16	3.7	3.7	79.7
	110.	14	3.2	3.2	82.9
	111.	10	2.3	2.3	85.2
	112.	8	1.8	1.8	87.1
	113.	9	2.1	2.1	89.1
	114.	5	1.2	1.2	90.3
	115.	5	1.2	1.2	91.5
	116.	7	1.6	1.6	93.1
	117.	5	1.2	1.2	94.2

Ek 3. Devam

<u>CODE</u> <u>(PUAN)</u>	<u>ABSOLUTE</u> <u>FREQ</u>	<u>RELATIVE</u> <u>FREQ</u> <u>(PCT)</u>	<u>ADJUSTED</u> <u>FREQ</u> <u>(PCT)</u>	<u>CUM</u> <u>FREQ</u> <u>(PCT)</u>
118.	4	0.9	0.9	95.2
119.	4	0.9	0.9	96.1
120.	2	0.5	0.5	96.5
122.	2	0.5	0.5	97.0
123.	4	0.9	0.9	97.9
125.	2	0.5	0.5	98.4
126.	2	0.5	0.5	98.8
127.	2	0.5	0.5	99.3
130.	2	0.5	0.5	99.8
133.	1	0.2	0.2	100.0
TOTAL	433	100.0	100.0	

MEAN	99.572	STD ERR	0.561	MEDIAN	99.706
MODE	105.000	STD DEV	11.668	VARIANCE	136.142
MINIMUM	57.000	MAXIMUM	133.000	RANGE	75.000

CATEGORY LABEL	<u>CODE</u> <u>(PUAN)</u>	<u>ABSOLUTE</u> <u>FREQ</u>	<u>RELATIVE</u> <u>FREQ</u> <u>(PCT)</u>	<u>ADJUSTED</u> <u>FREQ</u> <u>(PCT)</u>	<u>CUM</u> <u>FREQ</u> <u>(PCT)</u>
	77.	1	5.0	5.0	5.0
Medeni durum (Dul)	79.	2	10.0	10.0	15.0
	80.	2	10.0	10.0	25.0
	82.	1	5.0	5.0	30.0
	94.	2	10.0	10.0	40.0
	110.	1	5.0	5.0	45.0
	116.	3	15.0	15.0	60.0
	120.	4	20.0	20.0	80.0
	126.	3	15.0	15.0	95.0
	128.	1	5.0	5.0	100.0
	TOTAL	20	100.0	100.0	

MEAN	50.600	STD ERR	3.013	MEDIAN	101.500
MODE	120.000	STD DEV	18.025	VARIANCE	180.917
MINIMUM	77.000	MAXIMUM	128.000	RANGE	51.000

Ek 3. Devam

CATEGORY LABEL	CODE (PUAN)	ABSOLUTE FREQ	RELATIVE FREQ (PCT)	ADJUSTED FREQ (PCT)	CUM FREQ (PCT)
	69.	1	11.1	11.1	11.1
Eğitim durumu	79.	1	11.1	11.1	22.2
(Ortaokul	91.	1	11.1	11.1	33.3
mezunu)	92.	1	11.1	11.1	44.4
	104.	2	22.2	22.2	66.7
	106.	1	11.1	11.1	77.8
	108.	1	11.1	11.1	88.9
	110.	1	11.1	11.1	100.0
	TOTAL	9	100.0	100.0	

MEAN	95.889	STD ERR	4.753	MEDIAN	108.750
MODE	104.000	STD DEV	14.260	VARIANCE	203.361
MINIMUM	69.000	MAXIMUM	110.000	RANGE	41.000

CATEGORY LABEL	CODE (PUAN)	ABSOLUTE FREQ	RELATIVE FREQ (PCT)	ADJUSTED FREQ (PCT)	CUM FREQ (PCT)
	57.	1	0.2	0.2	0.2
Eğitim durumu	64.	1	0.2	0.2	0.5
(Lise mezunu)	70.	1	0.2	0.2	0.7
	73.	1	0.2	0.2	1.0
	74.	1	0.2	0.2	1.2
	75.	2	0.5	0.5	1.7
	77.	2	0.5	0.5	2.2
	79.	2	0.5	0.5	2.7
	80	7	1.7	1.7	4.5
	81.	5	1.2	1.2	5.7
	82.	6	1.5	1.5	7.2
	83.	7	1.7	1.7	9.0
	84.	4	1.0	1.0	10.0
	85.	6	1.5	1.5	11.5
	86.	7	1.7	1.7	13.2
	87.	12	3.0	3.0	16.2
	88.	7	1.7	1.7	18.0
	89.	6	1.5	1.5	19.5
	90.	11	2.7	2.7	22.2
	91.	6	1.5	1.5	23.7
	92.	14	3.5	3.5	27.2
	93.	11	2.7	2.7	29.9

Ek 3. Devam

<u>CODE (PUAN)</u>	<u>ABSOLUTE FREQ</u>	<u>RELATIVE FREQ (PCT)</u>	<u>ADJUSTED FREQ (PCT)</u>	<u>CUM FREQ (PCT)</u>
94.	17	4.2	4.2	34.2
95.	17	4.2	4.2	38.4
96.	14	3.5	3.5	41.9
97.	14	3.5	3.5	45.4
98.	11	2.7	2.7	48.1
99.	15	3.7	3.7	51.9
100.	13	3.2	3.2	55.1
101.	17	4.2	4.23	59.4
102.	18	4.5	4.5	63.8
103.	4	1.0	1.0	63.8
104.	7	1.7	1.7	66.6
105.	14	3.5	3.5	70.1
106.	13	3.2	3.2	73.3
107.	7	1.7	1.7	75.1
108.	6	1.5	1.5	76.6
109.	11	2.7	2.7	79.3
110.	7	1.7	1.7	81.0
111.	11	2.7	2.7	83.8
112.	10	2.5	2.5	86.3
113.	9	2.2	2.2	88.5
114.	7	1.7	1.7	90.3
115.	7	1.7	1.7	92.0
116.	7	1.7	1.7	93.8
117.	4	1.0	1.0	94.8
118.	3	0.7	0.7	95.5
119.	2	0.5	0.5	96.0
120.	1	0.2	0.2	96.3
122.	3	0.7	0.7	97.0
123.	3	0.7	0.7	97.8
125.	1	0.2	0.2	98.0
126.	2	0.5	0.5	98.5
127.	1	0.2	0.2	98.8
130.	2	0.5	0.5	99.3
132.	1	0.2	0.2	99.5
133.	<u>2</u>	<u>0.5</u>	<u>0.5</u>	100.0
TOTAL	401	100.0	100.0	

MEAN 99.406
 MODE 102.000
 MINIMUM 57.000

STD ERR 0.588
 STD DEV 11.774
 MAXIMUM 133.000

MEDIAN 99.000
 VARIANCE 138.617
 RANGE 76.000

Ek 3. Devam

CATEGORY LABEL	CODE (PUAN)	ABSOLUTE FREQ	RELATIVE FREQ (PCT)	ADJUSTED FREQ (PCT)	CUM FREQ (PCT)
Eğitim durumu (Üniversite mezunu)	57.	1	0.5	0.5	0.5
	67.	1	0.5	0.5	1.0
	70.	1	0.5	0.5	1.5
	72.	1	0.5	0.5	2.0
	73.	2	1.0	1.0	2.9
	75.	1	0.5	0.5	3.4
	77.	1	0.5	0.5	3.9
	79.	1	0.5	0.5	4.4
	80.	1	0.5	0.5	4.9
	81.	3	1.5	1.5	6.4
	82.	2	1.0	1.0	7.4
	83.	4	2.0	2.0	9.3
	84.	2	1.0	1.0	10.3
	85.	2	1.0	1.0	11.3
	86.	3	1.5	1.5	12.7
	87.	2	1.0	1.0	13.7
	88.	5	2.5	2.5	16.2
	89.	1	0.5	0.5	16.7
	90.	8	3.9	3.9	20.6
	91.	5	2.5	2.5	23.0
	92.	4	2.0	2.0	25.0
	93.	9	4.4	4.4	29.4
	94.	4	2.0	2.0	31.4
	95.	4	2.0	2.0	33.3
	96.	6	2.9	2.9	36.3
	97.	6	2.9	2.9	39.2
	98.	4	2.0	2.0	41.2
	99.	15	7.4	7.4	48.5
	100.	13	6.4	6.4	54.9
	101.	6	2.9	2.9	57.8
	102.	4	2.0	2.0	59.8
	103.	5	2.5	2.5	62.3
	104.	6	2.9	2.9	65.2
	105.	14	6.9	6.9	72.1
	106.	8	3.9	3.9	76.0
	107.	4	2.0	2.0	77.9
	108.	2	1.0	1.0	78.9
	109.	6	2.9	2.9	81.9
	110.	6	2.9	2.9	84.8
	111.	4	2.0	2.0	86.8
	112.	1	0.5	0.5	87.3
	114.	3	1.5	1.5	89.2
	115.	1	0.5	0.5	89.7
	116.	3	1.5	1.5	91.2

Ek 3. Devam

<u>CODE</u> <u>(PUAN)</u>	<u>ABSOLUTE</u> <u>FREQ</u>	<u>RELATIVE</u> <u>FREQ</u> <u>(PCT)</u>	<u>ADJUSTED</u> <u>FREQ</u> <u>(PCT)</u>	<u>CUM</u> <u>FREQ</u> <u>(PCT)</u>
117.	2	1.0	1.0	92.2
118.	2	1.0	1.0	93.1
119.	4	2.0	2.0	95.1
120.	3	1.5	1.5	96.6
121.	1	0.5	0.5	97.1
123.	1	0.5	0.5	97.5
124.	1	0.5	0.5	98.0
125.	2	1.0	1.0	99.0
126.	1	0.5	0.5	99.5
127.	1	0.5	0.5	100.0
TOTAL	204	100.0	100.0	

MEAN	99.559	STD ERR	0.832	MEDIAN	99.731
MODE	99.000	STD DEV	11.878	VARIANCE	141.083
MINIMUM	57.000	MAXIMUM	127.000	RANGE	70.000

<u>CATEGORY</u> <u>LABEL</u>	<u>CODE</u> <u>(PUAN)</u>	<u>ABSOLUTE</u> <u>FREQ</u>	<u>RELATIVE</u> <u>FREQ</u> <u>(PCT)</u>	<u>ADJUSTED</u> <u>FREQ</u> <u>(PCT)</u>	<u>CUM</u> <u>FREQ</u> <u>(PCT)</u>
	73.	1	0.5	0.5	0.5
Çalışılan banka (Kamu bankası)	80.	2	1.1	1.1	1.6
	81.	2	1.1	1.1	2.7
	85.	2	1.1	1.1	3.8
	86.	4	2.2	2.2	5.9
	87.	2	1.1	1.1	7.0
	88.	3	1.6	1.6	8.6
	89.	2	1.1	1.1	9.7
	90.	2	1.1	1.1	10.8
	91.	5	2.7	2.7	13.5
	92.	1	0.5	0.5	14.1
	93.	4	2.2	2.2	16.2
	94.	6	3.2	3.2	19.5
	95.	5	2.7	2.7	22.2
	96.	6	3.2	3.2	25.4
	97.	8	4.3	4.3	29.7
	98.	5	2.7	2.7	32.4
	99.	7	3.8	3.8	36.2
	100.	6	3.2	3.2	39.5
	101.	7	3.8	3.8	43.2
	102.	6	3.2	3.2	46.5

Ek 3. Devam

<u>CODE</u> <u>(PUAN)</u>	<u>ABSOLUTE</u> <u>FREQ</u>	<u>RELATIVE</u> <u>FREQ</u> <u>(PCT)</u>	<u>ADJUSTED</u> <u>FREQ</u> <u>(PCT)</u>	<u>CUM</u> <u>FREQ</u> <u>(PCT)</u>
103.	3	1.6	1.6	48.1
104.	1	0.5	0.5	48.6
105.	12	6.5	6.5	55.1
106.	10	5.4	5.4	60.5
107.	4	2.2	2.2	62.7
108.	3	1.6	1.6	64.3
109.	12	6.5	6.5	70.8
110.	6	3.2	3.2	74.1
111.	3	1.6	1.6	75.7
112.	4	2.2	2.2	77.8
113.	4	2.2	2.2	80.0
114.	4	2.2	2.2	82.2
115.	7	3.8	3.8	85.9
116.	3	1.6	1.6	87.6
117.	1	0.5	0.5	88.1
118.	4	2.2	2.2	90.3
119.	5	2.7	2.7	93.0
120.	1	0.5	0.5	93.5
121.	1	0.5	0.5	94.1
122.	2	1.1	1.1	95.1
123.	2	1.1	1.1	96.2
124.	1	0.5	0.5	96.3
125.	2	1.1	1.1	97.8
126.	2	1.1	1.1	98.9
127.	2	1.1	1.1	99.5
128.	1	0.5	0.5	99.5
129.	1	0.5	0.5	100.0
TOTAL	185	100.0	100.0	

MEAN	103.908	STD ERR	0.809	MEDIAN	104.708
MODE	105.000	STD DEV	11.002	VARIANCE	121.044
MINIMUM	73.000	MAXIMUM	133.000	RANGE	60.000

<u>CATEGORY</u> <u>LABEL</u>	<u>CODE</u> <u>(PUAN)</u>	<u>ABSOLUTE</u> <u>FREQ</u>	<u>RELATIVE</u> <u>FREQ</u> <u>(PCT)</u>	<u>ADJUSTED</u> <u>FREQ</u> <u>(PCT)</u>	<u>CUM</u> <u>FREQ</u> <u>(PCT)</u>
	57.	2	0.5	0.5	0.5
Çalışılan banka (Özel banka)	64.	1	0.2	0.2	0.7
	67.	1	0.2	0.2	0.9
	69.	1	0.2	0.2	1.2
	70.	2	0.5	0.5	1.6
	72.	1	0.2	0.2	1.9

Ek 3. Devam

CODE (PUAN)	ABSOLUTE FREQ	RELATIVE FREQ (PCT)	ADJUSTED FREQ (PCT)	CUM FREQ (PCT)
73.	2	0.5	0.5	2.3
74.	1	0.2	0.2	2.6
75.	3	0.7	0.7	3.3
77.	3	0.7	0.7	4.0
79.	4	0.9	0.9	4.9
80.	6	1.4	1.4	6.3
81.	6	1.4	1.4	7.7
82.	8	1.9	1.9	9.6
83.	11	2.6	2.6	12.1
84.	6	1.4	1.4	13.5
85.	6	1.4	1.4	14.9
86.	6	1.4	1.4	16.3
87.	12	2.8	2.8	19.1
88.	9	2.1	2.1	21.2
89.	5	1.2	1.2	22.4
90.	17	4.0	4.0	26.3
91.	7	1.6	1.6	28.0
92.	18	4.2	4.2	32.2
93.	16	3.7	3.7	35.9
94.	15	3.5	3.5	39.4
95.	16	3.7	3.7	43.1
96.	14	3.3	3.3	46.4
97.	12	2.8	2.8	49.2
98.	10	2.3	2.3	51.5
99.	23	5.4	5.4	56.9
100.	20	4.7	4.7	61.5
101.	16	3.7	3.7	65.3
102.	16	3.7	3.7	69.0
103.	6	1.4	1.4	70.4
104.	14	3.3	3.3	73.7
105.	16	3.7	3.7	77.4
106.	12	2.8	2.8	80.2
107.	7	1.6	1.6	81.8
108.	6	1.4	1.4	83.2
109.	5	1.2	1.2	84.4
110.	8	1.9	1.9	86.2
111.	12	2.8	2.8	89.0
112.	7	1.6	1.6	90.7
113.	6	1.4	1.4	92.1
114.	6	1.4	1.4	93.5
115.	1	0.2	0.2	93.7
116.	7	1.6	1.6	95.3
117.	5	1.2	1.2	96.5
118.	1	0.2	0.2	96.7

Ek 3. Devam

CODE (PUAN)	ABSOLUTE FREQ	RELATIVE FREQ (PCT)	ADJUSTED FREQ (PCT)	CUM FREQ (PCT)
119.	1	0.2	0.2	97.0
120.	3	0.7	0.7	97.7
122.	1	0.2	0.2	97.9
123.	2	0.5	0.5	98.4
125.	3	0.7	0.7	99.1
126.	1	0.2	0.2	99.3
130.	2	0.5	0.5	99.8
133.	1	0.2	0.2	100.0
TOTAL	429	100.0	100.0	

MEAN	97.471	STD ERR	0.563	MEDIAN	97.850
MODE	99.000	STD DEV	11.662	VARIANCE	136.006
MINIMUM	57.000	MAXIMUM	133.000	RANGE	76.000

CATEGORY LABEL	CODE (PUAN)	ABSOLUTE FREQ	RELATIVE FREQ (PCT)	ADJUSTED FREQ (PCT)	CUM FREQ (PCT)
Görev yapılan servis (Dış işlem)	69.	1	0.7	0.7	0.7
	73.	1	0.7	0.7	1.4
	74.	1	0.7	0.7	2.1
	77.	2	1.4	1.4	3.5
	79.	1	0.7	0.7	4.2
	80.	2	1.4	1.4	5.6
	81.	1	0.7	0.7	6.3
	82.	3	2.1	2.1	8.3
	83.	6	4.2	4.2	12.5
	84.	1	0.7	0.7	13.2
	85.	1	0.7	0.7	13.9
	86.	1	0.7	0.7	14.6
	87.	1	0.7	0.7	15.3
	88.	2	1.4	1.4	16.7
	90.	2	1.4	1.4	18.1
	91.	3	2.1	2.1	20.1
	92.	6	4.2	4.2	24.3
	93.	5	3.5	3.5	27.8
	94.	5	3.5	3.5	31.3
	95.	3	2.1	2.1	33.3
	96.	4	2.8	2.8	36.1
	97.	2	1.4	1.4	37.5
	98.	4	2.8	2.8	40.3
	99.	9	6.3	6.3	46.5

Ek 3. Devam

<u>CODE</u> <u>(PUAN)</u>	<u>ABSOLUTE</u> <u>FREQ</u>	<u>RELATIVE</u> <u>FREQ</u> <u>(PCT)</u>	<u>ADJUSTED</u> <u>FREQ</u> <u>(PCT)</u>	<u>CUM</u> <u>FREQ</u> <u>(PCT)</u>
100.	9	6.3	6.3	52.8
101.	9	6.3	6.3	59.0
102.	8	5.6	5.6	64.6
103.	1	0.7	0.7	65.3
104.	4	2.8	2.8	68.1
105.	9	6.3	6.3	74.3
106.	2	1.4	1.4	75.7
107.	6	4.2	4.2	79.9
108.	2	1.4	1.4	81.3
109.	2	1.4	1.4	82.6
110.	3	2.1	2.1	84.7
111.	2	1.4	1.4	86.1
112.	3	2.1	2.1	88.2
113.	3	2.1	2.1	90.3
114.	3	2.1	2.1	92.4
116.	2	1.4	1.4	93.8
117.	1	0.7	0.7	94.4
119.	3	2.1	2.1	96.5
122.	1	0.7	0.7	97.2
123.	1	0.7	0.7	97.9
125.	1	0.7	0.7	98.6
130.	1	0.7	0.7	99.3
133.	1	0.7	0.7	100.0
TOTAL	144	100.0	100.0	

MEAN 99.465
MODE 99.000
MINIMUM 69.000

STD ERR 0.956
STD DEV 11.476
MAXIMUM 133.000

MEDIAN 100.056
VARIANCE 131.704
RANGE 64.000

<u>CATEGORY</u> <u>LABEL</u>	<u>CODE</u> <u>(PUAN)</u>	<u>ABSOLUTE</u> <u>FREQ</u>	<u>RELATIVE</u> <u>FREQ</u> <u>(PCT)</u>	<u>ADJUSTED</u> <u>FREQ</u> <u>(PCT)</u>	<u>CUM</u> <u>FREQ</u> <u>(PCT)</u>
	57.	2	1.4	1.4	1.4
Görev yapılan servis (Kullanım)	73.	2	1.4	1.4	2.9
	80.	4	2.9	2.9	5.8
	81.	2	1.4	1.4	7.2
	82.	2	1.4	1.4	8.7
	83.	1	0.7	0.7	9.4
	84.	1	0.7	0.7	10.1

Ek 3. Devam

<u>CODE</u> <u>(PUAN)</u>	<u>ABSOLUTE</u> <u>FREQ</u>	<u>RELATIVE</u> <u>FREQ</u> <u>(PCT)</u>	<u>ADJUSTED</u> <u>FREQ</u> <u>(PCT)</u>	<u>CUM</u> <u>FREQ</u> <u>(PCT)</u>
85.	2	1.4	1.4	11.5
86.	1	0.7	0.7	12.3
87.	2	1.4	1.4	12.3
88.	5	3.5	3.5	17.4
89.	3	2.2	2.2	19.5
90.	4	2.9	2.9	22.5
91.	3	2.2	2.2	24.5
92.	4	2.9	2.9	27.5
93.	4	2.9	2.9	30.4
94.	4	2.9	2.9	33.3
95.	5	3.5	3.5	37.0
96.	2	1.4	1.4	38.4
97.	8.	5.3	5.3	44.2
98.	4	2.9	2.9	47.1
99.	4	2.9	2.9	50.0
100.	5	3.5	3.5	53.6
101.	6	4.3	4.3	58.0
102.	3	2.2	2.2	60.1
103.	5	3.6	3.6	63.8
104.	4	2.9	2.9	66.7
105.	7	5.1	5.1	71.7
106.	6	4.3	4.3	76.1
108.	2	1.4	1.4	77.5
109.	4	2.9	2.9	80.4
110.	6	4.3	4.3	84.8
111.	3	2.2	2.2	87.0
112.	1	0.7	0.7	87.7
113.	1	0.7	0.7	88.4
114.	4	2.9	2.9	91.3
115.	2	1.4	1.4	92.8
116.	2	1.4	1.4	94.2
119.	2	1.4	1.4	95.7
120.	2	1.4	1.4	97.1
125.	2	1.4	1.4	98.6
125.	1	0.7	0.7	99.3
132.	1	0.7	0.7	100.0
TOTAL	188	100.0	100.0	

MEAN 99.115
 MODE 97.000
 MINIMUM 57.000

STD ERR 1.043
 STD DEV 12.257
 MAXIMUM 132.000

MEDIAN 99.500
 VARIANCE 150.234
 RANGE 75.000

Ek 3. Devam

CATEGORY LABEL	CODE (PUAN)	ABSOLUTE FREQ	RELATIVE FREQ (PCT)	ADJUSTED FREQ (PCT)	CUM FREQ (PCT)
Görev yapılan servis (Muhasebe)	70.	2.	2.3	2.3	2.3
	72	1	1.1	1.1	3.4
	77.	1	1.1	1.1	4.5
	79.	2	2.3	2.3	6.8
	81.	4	4.5	4.5	11.4
	82.	1	1.1	1.1	12.5
	83.	1	1.1	1.1	13.5
	84.	1.	1.1	1.1	14.8
	85.	1	1.1	1.1	15.9
	86.	1	1.1	1.1	17.0
	87.	2	2.3	2.3	19.3
	88.	1	1.1	1.1	20.5
	89.	2	2.3	2.3	22.7
	90.	3	3.4	3.4	26.1
	91.	1	1.1	1.1	27.3
	92.	1	1.1	1.1	28.4
	93.	4	4.5	4.5	33.0
	94.	4	4.5	4.5	37.5
	95.	2	2.3	2.3	39.8
	96.	4	4.5	4.5	44.3
	97.	4	4.5	4.5	48.9
	98.	1	1.1	1.1	50.0
	99.	5	5.7	5.7	55.7
	100.	3	3.4	3.4	59.1
	101.	4	4.5	4.5	63.6
	102	4	4.5	4.5	68.2
	103.	1	1.1	1.1	69.3
	105.	2	2.3	2.3	71.6
	106.	2	2.3	2.3	73.9
	107.	1	1.1	1.1	75.0
	108.	2	2.3	2.3	77.3
	109.	4	4.5	4.5	81.8
	110.	1	1.1	1.1	83.0
	111.	2	2.3	2.3	85.2
	113.	2	2.3	2.3	87.5
	115.	3	3.4	3.4	90.9
	117.	3	3.4	3.4	94.3
	118.	1	1.1	1.1	95.5
	120.	1	1.1	1.1	96.5
	122.	1	1.1	1.1	97.7

Ek 3. Devam

<u>CODE</u> <u>(PUAN)</u>	<u>ABSOLUTE</u> <u>FREQ</u>	<u>RELATIVE</u> <u>FREQ</u> <u>(PCT)</u>	<u>ADJUSTED</u> <u>FREQ</u> <u>(PCT)</u>	<u>CUM</u> <u>FREQ</u> <u>(PCT)</u>
123.	1	1.1	1.1	98.9
130.	1	1.1	1.1	100.0
TOTAL	88	100.0	100.0	

MEAN	98.880	STD ERR	1.340	MEDIAN	98.500
MODE	99.000	STD DEV	12.574	VARIANCE	158.108
MINIMUM	70.000	MAXIMUM	130.000	RANGE	65.000

<u>CATEGORY</u> <u>LABEL</u>	<u>CODE</u> <u>(PUAN)</u>	<u>ABSOLUTE</u> <u>FREQ</u>	<u>RELATIVE</u> <u>FREQ</u> <u>(PCT)</u>	<u>ADJUSTED</u> <u>FREQ</u> <u>(PCT)</u>	<u>CUM</u> <u>FREQ</u> <u>(PCT)</u>
Görev yapılan servis (Kaynak)	64.	1	0.4	0.4	0.4
	67.	1	0.4	0.4	0.4
	75.	3	1.2	1.2	2.0
	79.	1	0.4	0.4	2.5
	80.	2	0.8	0.8	0.8
	81.	1	0.4	0.4	3.3
	82.	2	0.8	0.8	0.8
	83.	3	1.2	1.2	5.7
	84.	3	1.2	1.2	7.0
	85.	4	1.5	1.5	8.5
	86.	7	2.9	2.9	11.5
	87.	9	3.7	3.7	15.2
	88.	4	1.6	1.6	16.8
	89.	2	0.8	0.8	17.5
	90.	10.	4.1	4.1	21.7
	91.	5	2.0	2.0	23.8
	92.	8	3.3	3.3	27.0
	93.	7	2.9	2.9	29.9
	94.	8	3.3	3.3	33.2
	95.	11	4.5	4.5	37.7
	96.	10	4.1	4.1	41.3
	97.	6	2.5	2.5	44.3
	98.	6	2.5	2.5	46.7
	99.	12	4.9	4.9	51.6
	100.	9	3.7	3.7	55.3
	101.	4	1.6	1.6	57.0
	102.	7	2.9	2.9	59.8
	103.	2	0.8	0.8	60.7

Ek 3. Devam

<u>CODE</u> <u>(PUAN)</u>	<u>ABSOLUTE</u> <u>FREQ</u>	<u>RELATIVE</u> <u>FREQ</u> <u>(PCT)</u>	<u>ADJUSTED</u> <u>FREQ</u> <u>(PCT)</u>	<u>CUM</u> <u>FREQ</u> <u>(PCT)</u>
104.	7	2.9	2.9	63.5
105.	10	4.1	4.1	67.5
106.	12	4.9	4.9	72.5
107.	4	1.6	1.6	74.2
108.	3	1.2	1.2	75.4
109.	7	2.9	2.9	78.3
110.	4	1.6	1.6	79.9
111.	8	3.3	3.3	83.2
112.	7	2.9	2.9	86.1
113.	4	1.6	1.6	87.7
114.	3	1.2	1.2	88.9
115.	6	2.5	2.5	91.4
116.	3	1.2	1.2	92.6
117.	2	0.8	0.8	93.4
118.	4	1.6	1.6	95.1
119.	1	0.4	0.4	95.5
120.	1	0.4	0.4	95.9
121.	1	0.4	0.4	96.3
122.	1	0.4	0.4	96.7
123.	2	0.8	0.8	97.5
124.	1	0.4	0.4	98.0
126.	2	0.8	0.8	98.8
127.	2	0.8	0.8	99.6
133.	1	0.4	0.4	100.0
TOTAL	244	100.0	100.0	

MEAN	99.980	STD ERR	0.740	MEDIAN	99.167
MODE	99.000	STD DEV	11.561	VARIANCE	133.653
MINIMUM	64.000	MAXIMUM	133.000	RANGE	69.000

<u>CATEGORY</u> <u>LABEL</u>	<u>CODE</u> <u>(PUAN)</u>	<u>ABSOLUTE</u> <u>FREQ</u>	<u>RELATIVE</u> <u>FREQ</u> <u>(PCT)</u>	<u>ADJUSTED</u> <u>FREQ</u> <u>(PCT)</u>	<u>CUM</u> <u>FREQ</u> <u>(PCT)</u>
	70.	1	10.0	10.0	10.0
Toplam çalışma süresi (1-3 yıl)	80.	1	10.0	10.0	20.0
	81.	1	10.0	10.0	30.0
	90.	1	10.0	10.0	40.0
	92.	1	10.0	10.0	50.0
	93.	1	10.0	10.0	60.0
	100.	2	20.0	20.0	80.0

Ek 3. Devam

CODE (PUAN)	ABSOLUTE FREQ	RELATIVE FREQ (PCT)	ADJUSTED FREQ (PCT)	CUM FREQ (PCT)
101.	1	10.0	10.0	90.0
106.	1	10.0	10.0	100.0
TOTAL	10	100.0	100.0	

MEAN	91.800	STD ERR	3.581	MEDIAN	92.500
MODE	100.000	STD DEV	11.324	VARIANCE	128.233
MINIMUM	70.000	MAXIMUM	106.000	RANGE	36.000

CATEGORY LABEL	CODE (PUAN)	ABSOLUTE FREQ	RELATIVE FREQ (PCT)	ADJUSTED FREQ (PCT)	CUM FREQ (PCT)
Toplam çalışma süresi (3-5 yıl)	57.	1	2.0	2.0	2.0
	83.	1	2.0	2.0	4.1
	84.	1	2.0	2.0	6.1
	87.	1	2.0	2.0	8.2
	88.	1	2.0	2.0	10.2
	89.	1	2.0	2.0	12.2
	90.	1	2.0	2.0	14.3
	91.	1	2.0	2.0	16.3
	93.	2	4.1	4.1	20.4
	94.	2	4.1	4.1	24.5
	95.	2	4.1	4.1	28.6
	96.	2	4.1	4.1	32.7
	97.	1	2.0	2.0	34.7
	98.	1	2.0	2.0	36.7
	99.	3	6.1	6.1	42.9
	100.	2	4.1	4.1	46.9
	101.	3	6.1	6.1	53.1
	103.	2	4.1	4.1	57.1
	104.	4	8.2	8.2	65.3
	105.	3	6.1	6.1	71.4
	106.	3	6.1	6.1	77.6
	108.	1	2.0	2.0	79.6
	110.	1	2.0	2.0	81.6
	111.	1	2.0	2.0	83.7
	115.	2	4.1	4.1	87.8
	116.	1	2.0	2.0	89.8
	117.	2	4.1	4.1	93.9
	119.	1	2.0	2.0	95.9

Ek 3. Devam

<u>CODE</u> <u>(PUAN)</u>	<u>ABSOLUTE</u> <u>FREQ</u>	<u>RELATIVE</u> <u>FREQ</u> <u>(PCT)</u>	<u>ADJUSTED</u> <u>FREQ</u> <u>(PCT)</u>	<u>CUM</u> <u>FREQ</u> <u>(PCT)</u>
121.	1	2.0	2.0	98.0
132.	1	2.0	2.0	100.0
TOTAL	49	100.0	100.0	

MEAN	101.143	STD ERR	1.710	MEDIAN	101.000
MODE	104.000	STD DEV	11.959	VARIANCE	143.250
MINIMUM	57.000	MAXIMUM	132.000	RANGE	75.000

<u>CATEGORY</u> <u>LABEL</u>	<u>CODE</u> <u>(PUAN)</u>	<u>ABSOLUTE</u> <u>FREQ</u>	<u>RELATIVE</u> <u>FREQ</u> <u>(PCT)</u>	<u>ADJUSTED</u> <u>FREQ</u> <u>(PCT)</u>	<u>CUM</u> <u>FREQ</u> <u>(PCT)</u>
	70.	1	0.7	0.7	0.7
Toplam çalışma süresi (5-10 yıl)	72.	1	0.7	0.7	1.4
	73.	1	0.7	0.7	2.1
	74.	1	0.7	0.7	2.8
	75.	1	0.7	0.7	3.4
	79.	2	1.4	1.4	4.8
	80.	2	1.4	1.4	6.2
	81.	2	1.4	1.4	7.6
	82.	1	0.7	0.7	8.3
	83.	3	2.1	2.1	10.3
	84.	3	2.1	2.1	12.4
	85.	1	0.7	0.7	13.1
	86.	6	4.1	4.1	17.2
	87.	2	1.4	1.4	18.6
	88.	4	2.8	2.8	21.4
	89.	1	0.7	0.7	22.1
	90.	7	4.8	4.8	26.9
	91.	3	2.1	2.1	29.0
	92.	4	2.8	2.8	31.7
	93.	5	3.4	3.4	35.2
	94.	5	3.4	3.4	38.6
	95.	4	2.8	2.8	41.4
	96.	5	3.4	3.4	44.8
	97.	5	3.4	3.4	48.3
	98.	2	1.4	1.4	49.7
	99.	9	6.2	6.2	55.9
	100.	10	6.9	6.9	62.8
	101.	2	1.4	1.4	64.1
	102.	3	2.1	2.1	66.2
	103.	1	0.7	0.7	66.9
	104.	3	2.1	2.1	69.0

Ek 3. Devam

CODE (PUAN)	ABSOLUTE FREQ	RELATIVE FREQ (PCT)	ADJUSTED FREQ (PCT)	CUM FREQ (PCT)
105.	8	5.5	5.5	74.5
106.	4	2.8	2.8	77.2
107.	1	0.7	0.7	77.9
108.	1	0.7	0.7	78.6
109.	2	1.4	1.4	80.0
110.	4	2.8	2.8	82.8
111.	3	2.1	2.1	84.3
112.	1	0.7	0.7	85.5
113.	2	1.4	1.4	86.9
114.	5	3.4	3.4	90.3
115.	3	2.1	2.1	92.4
117.	1	0.7	0.7	93.1
118.	2	1.4	1.4	94.5
119.	2	1.4	1.4	95.9
122.	1	0.7	0.7	96.6
123.	1	0.7	0.7	97.2
124.	1	0.7	0.7	97.9
125.	2	1.4	1.4	99.3
127.	1	0.7	0.7	100.0
TOTAL	145	100.0	100.0	

MEAN	98.372	STD ERR	0.998	MEDIAN	98.556
MODE	100.000	STD DEV	12.022	VARIANCE	144.526
MINIMUM	70.000	MAXIMUM	127.000	RANGE	57.000

CATEGORY LABEL	CODE (PUAN)	ABSOLUTE FREQ	RELATIVE FREQ (PCT)	ADJUSTED FREQ (PCT)	CUM FREQ (PCT)
	57.	1	0.2	0.2	0.2
Toplam çalışma	64.	1	0.2	0.2	0.5
süresi	67.	1	0.2	0.2	0.7
(10 yıldan fazla)	69.	1	0.2	0.2	1.0
	73.	2	0.5	0.5	1.5
	75.	2	0.5	0.5	2.0
	77.	3	0.7	0.7	2.7
	79.	2	0.5	0.5	3.2
	80.	5	1.2	1.2	4.4
	81.	5	1.2	1.2	5.6
	82.	7	1.7	1.7	7.3
	83.	7	1.7	1.7	9.0
	84.	2	0.5	0.5	9.5
	85.	7	1.7	1.7	11.2

Ek 3. Devam

<u>CODE</u> <u>(PUAN)</u>	<u>ABSOLUTE</u> <u>FREQ</u>	<u>RELATIVE</u> <u>FREQ</u> <u>(PCT)</u>	<u>ADJUSTED</u> <u>FREQ</u> <u>(PCT)</u>	<u>CUM</u> <u>FREQ</u> <u>(PCT)</u>
86.	4	1.0	1.0	12.2
87.	11	2.7	2.7	14.9
88.	7	1.7	1.7	16.6
89.	5	1.2	1.2	17.8
90.	10	2.4	2.4	20.2
91.	8	2.0	2.0	22.2
92.	14	3.4	3.4	25.6
93.	12	2.9	2.9	28.5
94.	14	3.4	3.4	32.0
95.	15	3.7	3.7	35.6
96.	13	3.2	3.2	38.8
97.	14	3.4	3.4	42.2
98.	12	2.9	2.9	45.1
99.	18	4.4	4.4	49.5
100.	12	2.9	2.9	52.4
101.	17	4.1	4.1	56.6
102.	19	4.6	4.6	61.2
103.	6	1.5	1.5	62.7
104.	8	2.0	2.0	64.6
105.	17	4.1	4.1	68.8
106.	14	3.4	3.4	72.2
107.	10	2.4	2.4	74.6
108.	7	1.7	1.7	76.3
109.	15	3.7	3.7	80.0
110.	9	2.2	2.2	82.2
111.	11	2.7	2.7	84.9
112.	10	2.4	2.4	87.3
113.	8	2.0	2.0	89.3
114.	5	1.2	1.2	90.5
115.	3	0.7	0.7	91.2
116.	9	2.2	2.2	93.4
117.	3	0.7	0.7	94.1
118.	3	0.7	0.7	94.9
119.	3	0.7	0.7	95.6
120.	4	1.0	1.0	96.6
122.	2	0.5	0.5	97.1
123.	3	0.7	0.7	97.8
125.	1	0.2	0.2	98.0
126.	3	0.7	0.7	98.8

Ek 3. Devam

CODE (PUAN)	ABSOLUTE FREQ	RELATIVE FREQ (PCT)	ADJUSTED FREQ (PCT)	CUM FREQ (PCT)
127.	1	0.2	0.2	99.0
130.	2	0.5	0.5	99.5
133.	2	0.5	0.5	100.0
TOTAL	410	100.0	100.0	

MEAN	99.766	STD ERR	0.578	MEDIAN	99.667
MODE	102.000	STD DEV	11.699	VARIANCE	136.859
MINIMUM	57.000	MAXIMUM	133.000	RANGE	76.000

