

## Örgütsel Stres ve Başa Çıkma Yöntemleri

Songül Demirkan<sup>1</sup>

### Özet

Bu çalışmanın amacı örgütsel stres olgusunu tanımlamak ve örgütsel stres ile başa çıkma yöntemlerini belirlemektir. Çalışmada ayrıca örgüt içerisinde karşılaşılan stres kaynaklarının ve çalışanların stresle başa çıkma stratejilerinin belirlenmesi amaçlanmaktadır. Bu bağlamda çalışmada betimsel tarama modeli kullanılmıştır. Alanyazında da yer alan uluslararası ve ulusal kaynaklar taranarak sonuçlar ortaya konulmuştur. Araştırma sonuçları; örgütlerin stres yönetiminde önemli bir rol oynadığını, stresle başa çıkma yöntemlerinin; örgütlerin kültürel yapıları, liderlik tarzları ve destekleyici iş ortamları ile doğrudan ilişkili olduğunu, etkin stres yönetimi stratejilerinin, çalışanların iş performansını ve genel refahını artırmada önemli olduğunu göstermektedir. Ayrıca, araştırma sonuçları, örgütlerin stres yönetiminde çalışanlarına yönelik eğitimlerinin, destekleyici politikaların ve iş-yaşam dengesini sağlamak amacıyla alınan önlemlerin süreci iyileştirdiğini göstermektedir. Araştırmadan elde edilen bulgular, örgütlerin stresle mücadele stratejileri geliştirirken önemli bir rehber niteliği taşımaktadır.

### GİRİŞ

Stres kavramı bazı kültürlerde olumlu bir anlama sahip olsa da çoğunlukla olumsuz bir bağlamda ele alınan ve bireyin hem fiziksel hem de psikolojik iyi oluşunu etkileyebilen bir olgudur. Günlük yaşamda sıklıkla karşımıza çıkan stres olgusu, özellikle iş yaşamında farklı bir boyut kazanmakta, örgütsel bağlamda çalışanların motivasyonundan iş performansına, fiziksel ve zihinsel sağlıklarından örgütsel bağlılıklarına kadar birçok boyutta olumsuz etkiler doğurabilmektedir. Bu durum örgütlerin sürdürülebilirliğini ve verimliliğini tehdit edebilmektedir. “Örgütsel stres” olarak adlandırılan bu kavram, genellikle bireyin iş ortamındaki talepler ile kendi yetenekleri, kaynakları veya ihtiyaçları arasındaki dengesizlikten kaynaklanmaktadır. Bu nedenle,

1 Öğr. Gör. Dr., Songül DEMİRKAN, Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi, songul.demirkan@ahievran.edu.tr, ORCID: 0000-0001-9198-5869.

örgütsel stresin dinamiklerini anlamak ve bu durumla etkili bir şekilde başa çıkmak hem iş görenler hem de örgütler için hayati bir gereklilik haline gelmektedir.

Bu çalışmada stres ve örgütsel stres kavramlarını oluşturan dinamiklerin incelenmesi ve örgütsel stresin çok boyutlu yapısına ilişkin bütüncül bir yaklaşımın geliştirilmesi amaçlanmaktadır. Bu bağlamda, öncelikle stres olgusu bireysel ve örgütsel düzeyde değerlendirilmiş, bireysel düzeyde, çalışanların stresle baş etme stratejileri ve kişisel dayanıklılıklarını geliştirme yolları incelenirken; örgütsel düzeyde, yöneticilerin stres kaynaklarını azaltmaya yönelik uygulamaları ve destekleyici organizasyonel politikaların etkileri tartışılmıştır. Bu kapsamda, örgütsel stresin çok boyutlu yapısının ortaya konulması ve birey ve örgütlerin bu zorlukları aşmak için kullanabileceği yöntemlere ışık tutmak amaçlanmıştır.

## 1. ÖRGÜTSEL STRES

### 1.1. Stres ve Örgütsel Stres Kavramları

Stres kavramı, bireylerin yaşamında yaygın olarak yer alan ve farklı disiplinlerde çeşitli yönleriyle ele alınan bir olgudur. Kavramın kökeni Latince katılık anlamına gelen “estricia” ve gergin anlamına gelen eski Fransızca “estrece” kelimelerine dayanmaktadır (Baltaş ve Baltaş, 2024). Stres “var olan bir dengeyi değiştirme eğiliminde olan faktörlerden kaynaklanan bedensel veya zihinsel gerginlik” (Merriam-Webster; 2024), “ruhsal gerilim” (Türk Dil Kurumu, 2024) olarak tanımlanmaktadır. Aydın (2016) ise stresi bireyde huzursuzluk yaratan durumlarda ortaya çıkan tepki süreci olarak tanımlamaktadır.

Stres kavramını ilk kez kullanan Hans Selye stres teorisinin kurucusu olarak kabul edilmektedir (Everly ve Lating, 2013; Tan ve Yip, 2018). Selye (1956) stresi çerçevesi tam anlamıyla çizilmemiş bir talebe karşı bireyin gösterdiği tepki olarak tanımlamakta ve stresin birey üzerindeki etkilerini Genel Uyum Sendromu’yla açıklamaktadır. Genel Uyum Sendromu stresin birey üzerindeki etkilerini alarm, direnç ve tükenme aşamalarıyla detaylandırmaktadır.

Alarm aşamasında birey, stres yaratan durumla karşılaşmakta ve “savaş ya da kaç” tepkisi göstermektedir. Bu aşamada adrenalin ve kortizon hormonlarının etkisiyle kalp atışının hızlanması, kan basıncının artması gibi fiziksel tepkiler gözlemlenebilmektedir. Direnç aşamasında birey stres kaynağıyla uyum sağlamak için yoğun çaba sarf etmekte, bağışıklık sistemi baskılanmaktadır. Tükenme aşamasında ise birey direnç gösterme kapasitesini

kaybetmekte, bağışıklık sisteminin zayıflaması nedeniyle sağlık sorunlarıyla karşılaşmaktadır (Aydın, 2016; Selye, 1956).

Stres, birey üzerinde fizyolojik, psikolojik ve davranışsal belirtiler göstermektedir. Stresin fizyolojik belirtilerini nabız artışı, nefes darlığı, tansiyon yükselmesi, terleme, mide bulantısı, baş ağrısı vb. oluşturmaktadır. Gerginlik, geçimsizlik, endişe, asabiyet, sıkıntı, yersiz telaş vb. stresin psikolojik belirtilerindendir. Davranışsal belirtiler ise uykusuzluk, uyuma isteği, iştahsızlık, aşırı yeme, sigara ve alkol kullanımı vb. davranışlardan oluşmaktadır (Aydın, 2016; Robbins ve Judge, 2015).

Stres genellikle olumsuz bir kavram olarak algılsa da, doğru şekilde yönetildiğinde potansiyel bir kazanımla fırsata dönüşebilmektedir (Briner ve Reynolds, 1999; Robbins ve Judge, 2015). Nitekim Çince’de stres kelimesi fırsat tehlike ve fırsat kelimelerinin bileşiminden oluşmaktadır. Bu yaklaşım, bireyin stresi tehdit veya fırsat haline dönüştürmesi ya da yıkıcı veya yapıcı biçimde ele alması ile ilişkilidir (Rowshan, 2011).

Örgütsel bağlamda ise stres; birey-örgüt arasındaki karşılıklı beklentilerde uyumsuzluk olması veya beklentilerin yerine getirilememesi halinde ortaya çıkan gerilim olarak tanımlanmaktadır (Cooper ve Marshall, 1976; Lazarus ve Folkman, 1984; Quick ve Quick, 1984). Örgütsel stres, iş hayatındaki taleplerin bireyin kapasitesini zorlaması nedeniyle performans düşüklüğü veya sağlık problemlerine neden olabilmektedir (Ganster ve Rosen, 2013). Bu bağlamda örgütsel stresin örgütsel bağlamda ele alınması gerekmektedir.

Örgütsel davranışın şekillenmesinde birey-örgüt etkileşimleri anahtar rol oynamakta (Başaran, 2008); birey ekonomik, toplumsal, psikolojik gereksinimleri karşılandığı oranda örgütsel amaçlara hizmet etme çabası göstermektedir (Aydın, 2016). Bu noktada başarının sırrı stresin yapıcı biçimde kullanılması ve yaratıcı güce dönüştürülmesidir (Rowshan, 2011). Bu nedenle örgütsel stresin yaratıcı güce dönüşmesi için öncelikle kaynaklarının farkında olunması gerekmektedir

## 1.2 Örgütsel Stres Kaynakları

Çalışma yaşamında karşılaşılan sorunlar, çalışanların endişe düzeyini arttırmakta ve bireylerin stresle başa çıkma potansiyellerini düşürmektedir. Çalışanın stres düzeyi yeni stres kaynaklarıyla karşılaştıkça kaynağın sürekliliğine bağlı olarak artmaktadır. Bu nedenle yeni stres kaynağı önemsiz olsa dahi çalışanın stres düzeyi yüksekse etkileri büyük olmaktadır (Robbins ve Judge, 2015).

Görev, yetke ve üretim yapısı örgütsel strese kaynaklık etmektedir. Aşırı iş yükü, sınırlı yükselme olanağı, uzun çalışma saatleri vb. görev yapısına ilişkin stres kaynaklarıdır. Yetke yapısına ilişkin örgütsel stres kaynakları arasında yönetime katılım, yetersiz yetki, adaletsiz değerlendirme vb. bulunmaktadır. Zaman baskısı, ekipman yetersizliği, niteliksiz çalışan vb. üretim yapısına ilişkin stres kaynaklarından bazılarıdır (Aydın, 2016; Başaran, 2008).

Aşırı iş yüküne kendini adayan çalışan bitkinlik isteksizlik, yabancılaşma, yetersizlik hissi biçiminde kendini gösteren bir psikolojik çöküntü hali yaşamaktadır (Freudenberger, 1974). Sınırlı yükselme, haksızlığa uğrama ve yükselerek elde edilen imkanlardan yoksun kalma duygusu yaratmaktadır. Bununla birlikte hak ettiği halde yükselmediğini düşünen çalışan potansiyelini tam olarak işe adamamaktadır. Uzun çalışma saatleri çalışanın hayatın sosyal destek alabileceği diğer alanlarına ayıracak zaman bulamamasına, fiziksel ve psikolojik olarak yorulmasına neden olmaktadır (Aydın, 2016).

Örgütte bazı önceliklerin diğerlerine tercihi anlamına gelen ve çalışanları etkileyen önemli kararlar alınmaktadır. Çalışanın yönetime katılımı etkin karar alma baskısına, katılmaması ise yabancılaşmaya neden olmaktadır. Yetki yetersizliği çalışanın sorumluluklarını yerine getirmesini güçleştirmekte, adaletsiz değerlendirme ise örgütteki geleceğiyle ilgili kaygı yaratmaktadır (Aydın, 2016; Dixit ve Nalebuff, 2016; Koçel, 2018).

Üretim yapısının işlerliği çalışanın işbirliği ve eşgüdüm içinde görevlerini yerine getirmesine bağlıdır. Çalışana görevi yerine getirmesi için gereken zaman ve ekipman sağlanmalıdır. Ayrıca görevin çalışanın yeterliklerine uygun olmaması iş doyumunu ve verimliliği azaltmaktadır. Dolayısıyla zaman baskısı, ekipman ve çalışan niteliklerinin yetersizliği strese kaynaklık etmektedir. Bununla birlikte yöneticinin teşvik etmemesi çalışanda işe yaramazlık duygusu yaratmaktadır (Aydın, 2016; Başaran, 2008).

Çalışanın iş hayatında huzursuzluk yaratan duruma verdiği tepkiyi belirleyen bireysel ve çevresel etmenler bulunmaktadır. Bireysel etmenler arasında algı, iş deneyimi, sosyal destek düzeyi ve kişilik vb. bulunmaktadır. Çevresel etmenler ise teknolojik değişim, ekonomik ve politik belirsizlikler vb. durumlardan oluşmaktadır (Robbins ve Judge, 2015).

Algı bireyin durumu kavrayış biçimini etkilemektedir. Örneğin; örgütün küçülmeye gitmesi kimi çalışanlarda işini kaybetme endişesi yaratırken bir başkası kıdem tazminatıyla kendi işini kurma fırsatı olarak görmektedir. İş deneyimi fazla olanlar az olanlara göre strese karşı daha dirençli olmakta; daha rahat uyum sağlamaktadır. Sosyal destek stres düzeyini önemli oranda

azaltılmaktadır. Ayrıca çabuk öfkelenen, diğerlerine düşmanca yaklaşan ve güvenmeyen çalışanların stres yaşama riski yüksektir (Robbins ve Judge, 2015).

Kişilik özellikleri stresin farklı biçimlerde ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Hırslı, aceleci, dakik, mükemmelliyetçi, başarı ve kontrol odaklı olan A tipi kişilik strese daha yatkınken; rahat, sabırlı, sakin ve işlerini zamana yayarak yapan B tipi kişilik stresle daha etkin başa çıkmaktadır. Buna bağlı olarak stresle ilişkili sağlık sorunları A tipi kişiliğe sahip olanlarda daha fazla görülürken B tipi kişiliğe sahip olanlarda az görülmektedir (Friedman ve Rosenman, 1974).

Teknolojik değişim bireyin bilgi ve becerilerinin değerini yitirmesine neden olduğundan çalışan gelişmek, değişmek durumundadır. Bu noktada çevreyi kontrol edebileceği inancında olan toplumlar değişimi görece etkin yönetmekte, daha az stres altında kalmaktadır. Nitekim dış kontrol odağı baskın bireyler daha fazla strese maruz kalmaktadır. Bununla birlikte teknolojinin getirdiği otomasyon bireyin yaratıcılığını sınırlandırmakta, ekonomik belirsizlik ise iş güvenliği endişelerini arttırmaktadır (Aydın, 2016; Robbins ve Judge, 2015; Rowshan, 2011).

İşini anlamlı bulan çalışanlar stresle başa çıkmada başarılı olmaktadır. Çalışanın işin geçmişini incelemesi, kendine ödül ve ceza uygulaması, zor işlere öncelik vermesi, yapıcı eleştiriler yapması ve çalışma ortamını farklılaştıran küçük değişiklikler yapması işini anlamlı bulmasını sağlamaktadır (Rowshan, 2011).

### 1.3. Örgütsel Stres Sonuçları

Örgütsel stres çalışanın çeşitli fiziksel ve psikolojik sağlık sorunlarıyla karşılaşmasına neden olmaktadır (Cooper ve Marshall, 1976). Fiziksel sağlık sorunları arasında solunum, sindirim, sinir sistemi; kalp-damar, eklem ve kas, cilt hastalıkları; kanser vb. bulunmaktadır (Arıkan, 2005, Yılmaz ve Ekici, 2003). Söz konusu sağlık sorunlarıyla mücadele eden çalışanın verimliliği düşmekte, örgütte üretim kayıplarına neden olmaktadır (Aydın, 2016; Schaufeli, Leiter ve Maslach, 2009).

Örgütsel stresin neden olduğu psikolojik sağlık sorunları kaygı, depresyon, tükenmişlik sendromu vb. belirtilerle göstermektedir. Psikolojik sağlık sorunları bireyin aile ve sosyal çevresiyle iletişim kurmaktan kaçınması, sosyal hayattan kendini soyutlaması ve işten uzaklaşmasına neden olmaktadır (Allen, Herst, Bruck ve Sutton, 2000; Sonnentag ve Fritz, 2007; Uğur, 2005). Zira örgütsel stres empati becerisini ve güven duygusunu zedeleyerek

açık iletişim becerilerini zayıflatmaktadır (Chen, Wang, Li ve Liu, 2022; Costin, Roman ve Balica, 2023).

Örgütsel stres zorlukla başa çıkmak durumunda kalan çalışana becerilerini geliştirme ve öğrenme fırsatı yakalamasını sağlamaktadır (Lazarus ve Folkman, 1984; Rowshan, 2011). Nitekim Selye'ye göre (1974) stres belirli bir düzeyde kaldığında çalışanın performansını arttırmaktadır. Örgütsel stres düşük düzeyde olduğunda huzursuzluğa, orta düzeyde olduğunda yüksek performansa, yüksek düzeyde olduğunda ise tükenmeye yol açmaktadır (Awada, Becerik Gerber, Lucas ve Roll, 2024). Ancak stres orta düzeyde olsa bile süreklilik arz etmesi halinde çalışanı yıpratmakta, enerjisini azaltmakta ve performansı olumsuz etkilenmektedir (Robbins ve Judge, 2015).

Örgütsel stres çalışanın yanlış kararlar vermesine, hata yapmasına, kendini yetersiz hissetmesine, verimliliğinin düşmesine, işbirliğinden uzak durmasına, işe gitmek istememesine, örgütten ayrılmasına neden olmaktadır (Aydın, 2016). Örgütsel stres çalışanın derinlemesine inceleme yapmadan halihazırdaki bilgiyle hızla ezbere ve tutucu kararlar vermesine neden olmaktadır. Dolayısıyla örgütte iletişim sınırlanmakta ve kararlar merkezileşmektedir (Gök ve Atsan, 2016; Michailidis ve Banks, 2016).

Örgütsel stres çalışanın zihnini yorarak işe odaklanmasını güçleştirmekte, hata yapmasına (Yeow, Ng, Tan, Chin ve Lim, 2014); işle ilgili aksaklıkları fark etmemesine ve kendini yetersiz hissetmesine neden olmaktadır (Despreaux, Saint-Lary, Danzin ve Descatha, 2017). Ayrıca yöneticinin çatışmaları doğru yönetememesi örgütsel stresi arttırmakta, çalışanların işbirliğinden uzak durmasına neden olmaktadır (De Giorgi ve Dinkelaar, 2021; Swanson, 2016). Yanlış kararlar alan, hata yapan, kendini yetersiz hisseden ve işbirliğinden uzak duran çalışanın verimliliğinin düşeceği ortadadır.

Örgütsel stres çalışanların sorumluluklarını etkin biçimde yerine getirememesine ve örgütsel bağlılığın düşmesine neden olmaktadır. Örgütsel bağlılığın düşük olması zamanla devamsızlığa ve işten ayrılmaya varmaktadır (Saleh ve Shahidan, 2023; Salama, Abdou, Mohamed ve Shetata, 2022). Ayrıca örgüt çalışan devamsızlığı ve istifa nedeniyle işe alım, eğitim vb. fazladan maliyete katlanmak durumunda kalmaktadır. Bu durum örgütün verimliliğini ve rekabet gücünü azaltmaktadır (Čikeš, Maškarin Ribarić ve Črnjar, 2018).

## 2. ÖRGÜTSEL STRESLE BAŞA ÇIKMA YÖNTEMLERİ

### 2.1. Stresle Başa Çıkmada Bireysel Yöntemler

Örgütsel stresle başa çıkılması için öncelikle çalışanın bireysel stres düzeyini düşürme sorumluluğunu üstlenmesi gerekmektedir (Robins ve Judge, 2015). Stresle başa çıkmada kullanılan bireysel yöntemler bireyin kendine özgü yapısının ve alışkanlıklarının kontrol altına alınmasına dayanmaktadır. Bununla birlikte çalışanın bilgi, beceri ve yetkinlik düzeyi stresle başa çıkmada anahtar rol oynamaktadır (Aydın, 2016).

Kişilik özelliklerinin stres düzeyini büyük oranda etkilediğine ilişkin yaygın bir inanış bulunmaktadır. Ancak çalışanın stres yaratan duruma verdiği tepkinin daha sağlıklı, daha az yıpratıcı olmasını sağlamak mümkündür (Aydın, 2016). Bu noktada bireyin genetik yapısı, eğitimi, aileden aldığı öğreti ve toplumsal kültür belirleyici olmaktadır (Rowshan, 2011).

Toplumsal kültür bireyin stresle başa çıkma biçimini etkilemektedir. Bu noktada toplumun belirsizlikten kaçınma, bireyi öncelleme, güç mesafesi, demokratiklik, cinsiyet rollerindeki baskınlık düzeyi belirleyici olmaktadır. Stresle başa çıkmada belirsizlikten kaçınan toplumlar katı kuralları, bürokrasiyi ve otoriteyi; kaçınmayan toplumlar esnek çözümleri hakim kılmaktadır. Bireyi öncelleyen toplumlar stresle başa çıkmada bireysel yöntemleri, toplumu öncelleyen toplumlar ise grup dayanışmasına dayalı yöntemleri tercih etmektedir (Gerlach ve Eriksson, 2021; Hofstede, 1980; Hofstede, Hofstede ve Minkov, 2010; Taras, Steel ve Kirkman, 2012).

Güç mesafesi yüksek olan toplumlarda, stresle başa çıkmada üst yönetime güvenilirken düşük olan toplumlarda bireyin inisiyatifine bırakılmaktadır. Demokratik toplumlar sosyal aktivitelerle, yaşamdan keyif alarak stresin azaltılmasını desteklerken otokratik toplumlar öz disiplin ve sosyal normları öne çıkarmaktadır. Maskülen toplumlar stresi başarı ve rekabet odağında ele alırken feminen toplumlar empati ve işbirliğine odaklanmaktadır (Gerlach ve Eriksson, 2021; Hofstede, 1980; Hofstede, Hofstede ve Minkov, 2010; Taras, Steel ve Kirkman, 2012).

Örgütsel stresle başa çıkmada fiziksel, psikolojik ve davranışsal yöntemler kullanılmaktadır. Fiziksel yöntemler arasında fiziksel aktivite, nefes egzersizi, meditasyon, gevşeme, dengeli beslenme vb. bulunmaktadır (Aydın, 2016; Robbins ve Judge, 2015; Rowshan, 2011). Stresle başa çıkmada kullanılan fiziksel yöntemler stresle salgılanan kortizon hormonunu azaltarak nabız ve tansiyonu düzenlemekte; takıntı, sıkıntı vb. azaltarak bağışıklık sistemini güçlendirmekte, zihinsel dayanıklılığı arttırmaktadır (Goyal vd., 2014;



Lepping, Bailey, Mavredes, Faro ve Napolitano, 2021; Radondic, 2023; Robbins ve Judge, 2015; Tavoian ve Craighead, 2023).

Örgütsel stresle psikolojik başa çıkma yöntemleri arasında dua, ibadet, sosyal destek ağları kurma vb. bulunmaktadır (Aydın, 2016; Robbins ve Judge, 2015; Rowshan, 2011). Dua ve ibadet bireyin kaygı ve depresyon seviyesini düşürmekte, yaşamdan aldığı zevki arttırmaktadır (İslamiyyah, 2021; Saeed; Abbas, Mohsin ve Ashfaq, 2023). Arkadaş, aile, iş arkadaşı gibi yakınlarından oluşan sosyal destek ağı ise sorunların dile getirilmesini ve nesnel bir bakış açısı yakalanmasını sağlamaktadır (Robbins ve Judge, 2015).

Örgütsel stresle davranışsal başa çıkma yöntemleri arasında sosyal kültürel etkinliklere katılma, zaman yönetimi vb. bulunmaktadır (Aydın, 2016; Robbins ve Judge, 2015; Rowshan, 2011). Sosyal kültürel etkinliklere katılma duygusal rahatlatma, zihinsel uyarılma sağlayarak duygusal denge kurulmasını kolaylaştırmakta ve zihinsel sağlığı desteklemektedir (Fancourt vd., 2020). Zaman yönetimi bireyin işlerini belirli bir düzenle ve önceliklerine göre planlamasını sağlamaktadır (Mata vd., 2021).

## 2.2. Stresle Başa Çıkma Örgütsel Yöntemler

İş tasarımı ve görev iyileştirme, rol belirsizliğinin azaltılması, iş-yaşam dengesinin desteklenmesi, çalışanın güçlendirilmesi, eğitim ve gelişim programları gibi yöntemler örgütsel stresle başa çıkma etkili stratejiler arasında yer almaktadır (Cooper ve Marshall, 1976; Lazurus ve Folkman, 1984; Sabuncuoğlu ve Tüz, 2010). Özellikle iş tasarımı, çalışana daha fazla yetki ve özerklik tanıyarak çalışanın işini daha anlamlı bulmasını sağlamakta (Robbins ve Judge, 2015), görevin önündeki zorluk ve engellerin dengelenmesini sağlayarak örgütsel stresi azaltmaktadır (LePine, Podsakoff ve LePine, 2005).

Görev düzenlemesi, çalışanın ulaşması gereken performans ölçütlerini açıkça ortaya koyarak, hedefleri başarıya götüren adımlar olarak görmesini sağlamakta ve böylelikle stresi azaltmaktadır. Bu noktada kimi çalışanların daha az sorumluluk gerektiren kısıtlı uzmanlık alanlarını yeğlediği göz önünde bulundurulmalıdır. Ayrıca görev düzenlemesi rol belirsizliğini azaltmaktadır (Acker, 2003; Robbins ve Judge, 2015; Tupper, 2000).

Esnek çalışma saatlerinin benimsenmesi, evden çalışma olanağı sunulması, özel yaşama ilişkin sorumlulukları destekleyen uygulamalar çalışanın verimliliğini ve bağlılığını arttırarak iş yaşam dengesini desteklemektedir (Eby, Casper, Lockwood, Bordeaux ve Brinley, 2005; Grywacz ve Carlson, 2007). Bununla birlikte çalışanların memnuniyet düzeyleri araştırılarak



stres yaratan iş ilişkileri ve çevre şartları çözüme kavuşturularak gerginlik azaltılmalı, çatışmaların önüne geçilmelidir (Eroğlu, 2009).

Çalışanların görevlerine ilişkin otonomi ve sorumluluk alanı tanınarak karara katılımlarının desteklenmesi stres düzeylerini azaltmakta, iyi olma hallerini desteklemektedir (Hussein, 2023). Nitekim ademi merkeziyetçi, yönetime katılımı destekleyen örgüt iklimi çalışanların örgütün bürokratik ve resmi yapısından uzaklaşmalarını sağlayarak stres düzeyini azaltmaktadır (Aydın, 2016).

Çalışanların problem çözme ve stresle başa çıkma becerilerinin artırılmasına yönelik eğitim ve geliştirme programları stres kaynaklarına ilişkin farkındalıklarının artmasını sağlamakta, stresle başa çıkılmasını kolaylaştırmaktadır (Yazdani; Rezai ve Pahlavanzadeh, 2010). Ayrıca stresle başa çıkmada örgütsel yöntemler arasında sigara bırakma, kilo kontrolü, düzenli beslenme ve egzersiz programları yürütülmesi gibi sağlık programları ve çalışanın iş hayatının yoğunluğundan uzaklaştıran ücretli izin uygulamaları bulunmaktadır (Eroğlu, 2009; Robbins ve Judge, 2012).

Etkili yöneticiler, örgütsel stresle başa çıkma sürecinde kritik rol oynamaktadır. Etkili bir yönetici, stresin yalnızca bireysel bir mesele olmadığını farkında olup, örgüt içerisinde sistematik yaklaşımlarla bu durumu ele almaktadır. Aydın'a (2016) göre etkili bir yönetici, optimal iş stresinin verim için gerekli olduğunun bilincindedir ve yaygın uygulamanın aksine yeni başlayan işgörenin uyum sürecini kolaylaştırmak için özen göstermektedir. Bu durum personel kaybının neden olduğu işte hata yapma oranının artmasının önündeki en büyük engeldir.

## TARTIŞMA VE SONUÇ

Stres, bireylerin kişisel ve profesyonel yaşamlarını doğrudan etkileyen önemli bir olgudur. Örgütsel bağlamda stres ise hem çalışanların bireysel sağlığını hem de örgütün genel verimliliğini olumsuz etkileyebilmektedir. Aşırı iş yükü, sınırlı kariyer fırsatları ve uzun çalışma saatleri gibi işyeri faktörlerinin yanı sıra, işyerindeki sosyal destek eksiklikleri, stresin önemli kaynakları arasında yer almaktadır (Cooper & Marshall, 2013).

Örgütsel stres kaynakları, bireysel faktörlerden çok daha fazlası anlamı anlamına gelmekte, iş yükü, rol belirsizliği, örgütsel kültür gibi farklı etmenleri içermektedir. Bu faktörlerin özellikle dönüşüm sürecinde etkili bir şekilde yönetilememesi, örgüt içindeki çatışmaları artırarak, çalışanların hem bireysel hem de grup düzeyinde olumsuz etkilenmesine yol açmakta ve stresi derinleştirmektedir.

Stres yönetimi bireysel sonuçları kadar uzun vadede örgütsel sonuçları açısından da önemlidir. Zira uzun dönemli stres sonucunda çalışanların sağlığının yanısıra örgütsel performans ve kültür de zarar görebilmektedir. Motivasyon düşüklüğü, artan devamsızlık oranları ve yüksek iş gücü devri gibi sorunlar, örgütsel stresin doğrudan sonuçlarına örnek teşkil etmektedir. Bu bağlamda çalışanların bu stres kaynaklarıyla başa çıkabilmeleri için örgütlerin, stresin olumsuz etkilerini azaltmaya yönelik stratejiler geliştirmesi ve anlamlı bir iş deneyimi sunması kritik bir öneme sahip bulunmaktadır. Bu süreçte, iş tasarımı, görev düzenlemesi ve esnek çalışma saatleri gibi bireysel ve örgütsel düzeydeki müdahaleler, çalışanların stresle başa çıkmalarına yardımcı olmakta ve iş-yaşam dengesini iyileştirmektedir (LePine, Podsakoff, & LePine, 2005).

Örgütsel stresle başa çıkma yöntemleri, bireysel düzeyde farkındalık artırma, stres yönetimi eğitimleri ve profesyonel destek gibi unsurları içerirken; örgütsel düzeyde ise esnek çalışma saatleri, adil performans değerlendirme sistemleri ve sağlıklı liderlik uygulamaları öne çıkmaktadır. Çalışanların kendilerini değerli hissettiği ve iş-yaşam dengesinin korunduğu bir çalışma ortamı, stresin yönetilmesinde önemli bir faktördür. Bu yöntemler, çalışanların iş tatminini artırarak, örgüt kültürünü güçlendirmekte ve sürdürülebilir başarıyı desteklemektedir. Ayrıca çalışanların otonomi ve sorumluluklarının artırılması, karar alma süreçlerine katılımlarının teşvik edilmesi gibi müdahalelerin de çalışanların örgütsel stresle başa çıkmalarında etkili sonuçlar doğuracağı düşünülmektedir.

Sonuç olarak, örgütsel stres, hem bireylerin hem de örgütlerin geleceğini etkileyen kritik bir faktördür. Bu bağlamda, örgütlerin, stresin kaynaklarını doğru tanımlaması ve etkili başa çıkma stratejileri geliştirmesi gerekmektedir. İnsan odaklı yönetim anlayışı ve proaktif yaklaşımlar, yalnızca bireylerin refahını artırmakla kalmaz, aynı zamanda örgütün sürdürülebilir başarısına da katkı sağlar. Bu doğrultuda, örgütlerin stres yönetimini stratejik bir öncelik olarak ele alması, gelecekteki başarıları için temel bir gereklilik olacaktır.

## Kaynakça

- Acker, G. M. (2003). Role conflict and ambiguity. *Social Work in Mental Health*, 1 (3), 63-80.
- Allen, T. D., Herst, D. E. L., Bruck, C. S., & Sutton, M. (2000). Consequences associated with work-to-family conflict: a review and agenda for future research. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(2), 278-308.
- Arikan, MK. (2005). *Stres ve kanser*. İ.U. Cerrahpaşa Tıp Fakültesi Sürekli Tıp Eğitimi Etkinlikleri: Medikal Acidan Stres ve Careleri Sempozyum Dizisi, Yayın No: 47, 199-200.
- Awada, M., Becerik Geber, B., Lucas, G. M., & Roll, S. C. (2024). Stress appraisal in the workplace and its associations with productivity and mood: Insights from a multimodal machine learning analysis. *PLoS ONE*, 19 (1), 1-22.
- Aydın, İ. (2016). *İş yaşamında stres*. Ankara: Pegem Akademi.
- Baltaş, A; Baltaş, Z. (2024). *Stres ve başa çıkma yolları*. İstanbul: Doğan Yayıncılık.
- Başaran, İ. E. (2008). *Örgütsel davranış: İnsanın üretim gücü*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Briner, R., & Reynolds, S. (1999). The costs, benefits, and limitations of organizational level stress interventions. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 647-664.
- Chen, B.; Wang, L.; Li, B. & Liu, W. (2022). Work stress, mental health and employee performance. *Frontiers in Psychology*, 13, 1-10.
- Čikeš, V.; Maškarić, H. & Črnjar, K. (2018). The determinants and outcomes of absence behavior: a systematic literature review. *Social Sciences*, 7 (8), 120-146. Doi: 10.3390/socsci7080120.
- Costin, A.; Roman, A. F. & Balica, R. (2023). Remote work burnout, professional job stress and employee emotional exhaustion during the COVID 19 pandemic. *Frontiers in Psychology*, 14, 1-8.
- Cooper, C. L. & Marshall, J. (1976). Occupational stress and organizational effectiveness. *Human Relations*, 29 (5), 395-418.
- Cooper, C.L., Marshall, J. (2013). Occupational Sources of Stress: A Review of the Literature Relating to Coronary Heart Disease and Mental Ill Health. In: Cooper, C.L. (eds) From Stress to Wellbeing Volume 1. Palgrave Macmillan, London.
- Cooper, C. (2000). Theories of organizational stress. *Administrative Science Quarterly*, 45 (2), 640-642.
- Despreaux, T.; Saint-Lary, O; Danzin, F. & Descatha, A. (2017). Stress at work. *British Medical Journal*, 357, 1-3. Doi: 10.1136/bmj.j2489

- De Giorgi, R.; Dinkelaar B. M. Strategies for preventing occupational stress in healthcare workers: past evidence, current problems. *BJPsych Advances*. 2021; 27 (3), 205-210. doi:10.1192/bja.2020.90.
- Dixit, A. K. & Nalebuff, B. J. (2016). *Strateji sanatı oyun kuramı ile iş hayatında başarı (Çev. Ü. Şensoy)*. İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- Eby, L. T., Casper, W. J., Lockwood, A., Bordeaux, C., & Brinley, A. (2005). Work and family research in IO/OB: Content analysis and review of the literature (1980-2002). *Journal of Vocational Behavior*, 66 (1), 124–197. Doi: 10.1016/j.jvb.2003.11.003.
- Eroğlu, E.(2009). *Davranış bilimleri*. İstanbul: Beta Yayım.
- Everly, G. S. & Lating, J. M. (2013). *A clinical guide to the treatment of the human stress response*. New York: Springer.
- Fancourt, D.; Bhui, K.; Chatterjee, H.; Crawford; P., Crossick, T. N & J. South (2020). Social, cultural and community engagement and mental health: Cross-disciplinary, co-produced research agenda. *BJPsych Open*, 7 (1), 1-6.
- Freudenberger, H. J. (1974). Staff burn-out. *Journal of Social Issues*, 30 (1), 159-165.
- Friedman, M., & Rosenman, R.H. (1974). *Type A behavior and your heart*. New York: Knopf.
- Ganster, D. C.; Rosen, C. C. (2022). *Work stress and employee health: A multidisciplinary review*. *Journal of Management*, 48(4), 959–1000.
- Gerlach, P.; Eriksson, K. (2021). Measuring cultural dimensions: external validity and internal consistency of hofstede's vsm 2013 scales. *Frontiers in Psychology*, 12.
- Grzywacz, J. G.; Carlson, D. S. (2007). Conceptualizing work-family balance: Implications for practice and research. *Advances in Developing Human Resources*, 9 (4), 455–471. Doi: 10.1177/1523422307305487.
- Goyal, M.; Singh, S.; Sibinga, E. M.; Gould; N. F., Rowland-Seymour, A.; Sharma, R.; Berger, Z.; Sleicher, D.; Maron, D. D.; Shihab, H. M.; Ranasinghe, P. D.; Linn, S.; Saha. S.; Bass, E. B. & J. A. Haythornthwaite (2014). Meditation programs for psychological stress and well-being: a systematic review and meta-analysis. *JAMA International Medicine*. 174 (3), 357-368.
- Gök, K.; Atsan, N. (2016). Decision-making under stress and its implications for managerial decision-making: A review of literature. *International Journal of Business and Social Research*, 6 (3), 38-47.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Beverly Hills: Sage Publications.
- Hofstede, G.; Hofstede, G. J. & Minkov, M. (2020). *Cultures and organizations: Software of the mind*. New York: McGraw Hill.

- Hussein, A. (2023). The impact of empowerment on job stress during employee of general sector of media a case study of the employee at Syrian Arab TV. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 13 (8), 501-512.
- Islamiyyah, U. (2021). Coping mechanism towards academic stress among students: An analysis from Islamic perspective. *Journal of Islamic Sciences*, 33 (1), 55-69.
- Koçel, T. (2018). *İşletme yöneticiliği*. Ankara: Beta Basım Yayım.
- Lazarus, R. S.; Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal and coping*. New York: Springer.
- LePine, J. A., Podsakoff, N. P., & LePine, M. A. (2005). A meta-analytic test of the challenge stressor-hindrance stressor framework. *Journal of Applied Psychology*, 90 (5), 144-158. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.5.144>
- Lepping K. M.; Bailey C. P.; Mavredes M. N.; Faro J. M.; Napolitano M. A. (2021). Physical activity, stress, and physically active stress management behaviors among university students with overweight/obesity. *Amerikan Journal of Lifestyle Medicine*, 17(4), 601-606. doi: 10.1177/15598276211020688.
- Mata, N. N.; Sohail, M.; Haider, S. A.; Martins, J.; Sheraz, F.; Rita, J.; Dantas, R. & B. Anabela (2021). The relationship between time management, work stress and work performance: A quantitative study in Portugal, *Academy of Strategic Management Journal*, 20 (6), 1-11.
- Merriam-Webster*. Erişim 01 Kasım 2024. <https://www.merriam-webster.com/>
- Michailidis, E.,; Banks, A. (2016). The relationship between burnout and risk-taking in workplace decision-making and decision-making style. *An International Journal of Work, Health & Organisations*, 30, 1-15.
- Park, Y., Don, B. P., Mason, A. E., Prather, A. A., & Epel, E. S. (2024). Daily social resources as a buffer against stress eating and its consequences. *Health Psychology*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1037/hea0001389>.
- Radondic, A. (2023). *Hemşirelerde nöbet tutma durumunun stres, uyku ve beslenme davranışları üzerine etkisi*. Trakya Üniversitesi Sağlık Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Robbins, S.P. & Judge, T. A. (2015). *Örgütsel davranış*. (i. Erdem, Çev. Edi.). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık (Orijinal Yayın Tarihi 2011).
- Rowshan, A. (2011). *Stres yönetimi*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Sabuncuoğlu, Z.; Tüz, M. (2010). *Örgütsel davranış*. Nobel Yayın Dağıtım.
- Saeed, O. F.; Abbas, M. Z.; Mohsin, M. & Ashfaq, N. U. (2023). Effect of prayer on the mental health of medical students of SZMC. *Qualitative Research Journal*, 23 (2). Doi: 10.1234/10.1234/qr.v23.i2.

- Salama, W. ; Abdou, A. H.; Mohamed, S. A. K. & Shetata, H. S. (2022). Impact of work stress and job burnout on turnover intentions among hotel employees. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19 (15), 1-20. Doi: 10.3390/ijerph19159724.
- Saleh, H.; Shahidan, N. S. (2023). Work stress and its impact on employee performance turnover and absenteeism: A comprehensive study at E. & E Manufacturing. *International Journal of Magistrate Management*, 1 (2), 70-80.
- Schaufeli, W. B.; Leiter, M. P. & Maslach, C. (2009). Burnout: 35 Years of Research and Practice. *Career Development International*, 14(3), 204–220.
- Selye, H. (1956). *The stress of life*. McGraw-Hill.
- Sonnentag, S., & Fritz, C. (2007). The recovery experience questionnaire: development and validation of a measure for assessing recuperation and unwinding from work. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12(3), 204–221.
- Swanson, R. (2016). Stop, collaborate and listen. The cost of conflict in the workplace. *From Science to Practice*, 2 (1), 15-17.
- Taras, V.; Steel, P. & Kirkman, B. (2012). Improving national cultural indices using a metaanalysis of Hofstede's dimensions. *Journal of World Business*, 47(3): 329-341.
- Tan, S. Y.; Yip, A. (2018). Hans Selye (1907-1982): Founder of the stress theory. *Singapore Medicine Journal*, 59 (4), 170-171. doi: 10.11622/smedj.2018043.
- Tavoian, D.; Craighead, D. H. (2023). Deep breathing exercise at work: Potential applications and impact. *Frontiers in Physiology*, 14, 1-7.
- Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal*, 43 (2), 178-190. Doi: 10.2307/1556375.
- Türk Dil Kurumu Güncel Sözlük*. Erişim 01 Kasım 2024. <https://sozluk.gov.tr/>
- Uğur, M. (2005). *Stres kavramı ve psikiyatrik hastalıklar*. İ.U. Cerrahpaşa Tıp Fakültesi Sürekli Tıp Eğitimi Etkinlikleri. Medikal Acıdan Stres ve Çareleri Sempozyumu Dizisi, Yayın No: 47, 13-33.
- Quick, J. C. & Quick, J. D. (1984). *Organizational stress and preventive management*. New York: McGraw-Hill.
- Yazdani, M.; Rezaei, S. & S. Pahlavanzadeh (2010). The effectiveness of stress management training program on depression, anxiety and stress of the nursing students. *Iranian Journal of Nursing and Midwifery Research*, 15 (4), 208-215.
- Yeow, J. A.; Ng, K. P; Tan, K. S.; Chin, T. S. & Lim, W. Y. (2009). Effects of stress, repetition, fatigue and work environment on human error in manufacturing industries. *Journal of Applied Sciences*, 14 (24), 3464-3471.
- Yılmaz, A. & Ekici, S. (2003). Örgütsel yaşamda stresin kamu çalışanlarının performansına etkileri üzerine bir araştırma. *Yönetim ve Ekonomi*, 10 (2), 1-19.